

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING AMBIENTAL E SUA INFLUÊNCIA NO
COMPORTAMENTO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS:
Um Estudo Comparativo de Casos na Indústria Calçadista
Paranaense**

MOACIR VICENTIN RODRIGUES

**CURITIBA
2009**

MOACIR VICENTIN RODRIGUES

**MARKETING AMBIENTAL E SUA INFLUÊNCIA NO
COMPORTAMENTO DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS:
Um Estudo Comparativo de Casos na Indústria Calçadista
Paranaense**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA
2009

A Silmara, minha esposa amada e ao meu querido
filho Felipe, por entenderem minha ausência e me
apoiarem nos momentos que mais precisei.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me dado a oportunidade de realizar este trabalho e colocado no meu caminho pessoas que contribuíram de uma maneira ou outra para sua conclusão.

A minha família, que me incentivou e acreditou no meu esforço, procurando sempre me estimular diante das dificuldades.

Aos colegas de mestrado, por suas valiosas contribuições, em especial aos amigos Lindinalva, Lucinéia, Marcos, Miguel e José Rota, companheiros inabaláveis desta longa jornada.

Ao Professor Zaki, que mesmo diante de tantas atribuições, soube conduzir de forma cordial e serena, proporcionando um ambiente saudável e produtivo para a discussão de idéias.

Aos professores do mestrado, por suas contribuições e empenho disponibilizados durante todo o curso.

A banca de qualificação do projeto e de defesa da dissertação, pelas observações e contribuições que ajudaram a trilhar melhor os caminhos deste trabalho.

Aos diretores e colegas da empresa CS Pesquisas, que me apoiaram e compreenderam minha ausência, mesmo em momentos críticos e decisivos.

As empresas participantes da pesquisa, por proporcionarem abertura suficiente e colaboração necessária para realização da pesquisa.

Finalmente, a todos aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram a vencer mais esta etapa do mundo acadêmico, contribuindo para minha formação.

RESUMO

As questões referentes a práticas ecologicamente corretas, têm ocupado lugar de destaque em discussões organizacionais. As mudanças no comportamento dos consumidores, bem como suas práticas em relação ao meio ambiente, exigem das empresas uma adequação de produtos, processos e também na forma de se comunicarem com o mercado. Neste sentido esta pesquisa desenvolve um estudo exploratório junto a três empresas do segmento industrial calçadista, localizadas na região norte-central paranaense, no intuito de verificar o comportamento de compras deste segmento industrial, mais especificamente sob a influência de aspectos ecológicos. Através de uma revisão teórica, o estudo aborda o marketing ambiental, consumidores, produtos e comunicação ambiental, a responsabilidade social e o diferencial competitivo do marketing verde. Aborda também, o funcionamento do mercado organizacional, comportamento de compras organizacionais e os relacionamentos entre compradores e vendedores. O presente estudo tem como objetivos verificar a importância atribuída à problemática ambiental; verificar a influência de produtos e empresas ambientalmente favoráveis sobre as decisões de compras industriais; examinar a importância dos relacionamentos com empresas ambientalmente corretas e por fim, verificar a relevância da comunicação ambiental nas decisões de compras no mercado organizacional. Através de entrevistas semi-estruturadas com representantes das empresas, documentos e observação não-participante conduziu-se um estudo de caso múltiplo, comparando três empresas do setor calçadista. Sendo uma de pequeno porte (caracterizada pela produção de até cem pares de calçados por dia), uma de médio porte (produção entre cem e quinhentos pares por dia) e uma considerada de grande porte (produção acima de quinhentos pares por dia). Os resultados da pesquisa apontam para uma tendência das decisões de compras serem influenciadas por aspectos ambientais, porém não sendo preponderantes, concorrendo principalmente com aspectos econômicos. Revela ainda que a empresa de grande porte mostrou-se mais propensa a decidir suas compras com base em fatores ambientais. Esses fatos apontam que, uma adequação de custos e opções ambientalmente favoráveis tendem a ser fonte de influência no comportamento de compras organizacionais, criando um diferencial competitivo importante.

Palavras-chave: Marketing ambiental; comportamento de compras organizacionais; setor calçadista.

ABSTRACT

The referring subjects to right ecological practices have been occupying prominence place in organizational discussions. The changes in the consumers' behavior, as well as your practices in relation to the environment, demand from the companies an adaptation of products, processes and also in the form of communication with the market. In this sense this research develops an exploratory study at the three companies of the footwear industrial segment, located in the north-central area of Paraná State, with intention to verify the buying behavior of this industrial segment, more specifically under the influence of ecological aspects. Through a theoretical revision, the present work studies the environmental marketing, consumers, products and environmental communication, the social responsibility and the competitiveness of the environmental marketing. It also approaches how to work the business-to-business market, buying behavior of industrial market and the relationships between buyers and sellers. The present study has as objectives to verify the attributed importance the environmental problem; to verify the influence of ecofriendly products and companies on industrial buying decisions; to examine the importance of the relationships with correct ecological companies and finally, to verify the relevance of the environmental communication in the decisions of purchases in the business-to-business market. Through semi-structured interviews with representatives of the companies, documents and no-participant observation, was developed a multiple case study, comparing three companies of the footwear industrial segment. Being one of small size (characterized by the production of up to a hundred pairs of footwear a day), one of medium size (production among a hundred and five hundred pairs a day) and one considered of big size (production above five hundred pairs a day). The results of the research indicating a tendency that decisions of purchases can be influenced by environmental aspects, however not being preponderant, competing mainly with economical aspects. Also reveals that the big size company was shown prone to decide your purchases based in environmental factors. Those facts indicating that an adaptation of costs and options environmental favorable tend to be influence source in the behavior of organizational purchases, creating an important competitive differential.

Key words: Environmental marketing; behavior of organizational buying; footwear segment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mercado de calçados no Brasil	15
Quadro 2 – A evolução da preocupação ambiental	22
Quadro 3 – Mudanças na conscientização ecológica.....	27
Quadro 4 – Comportamentos ambientalmente significativos	31
Quadro 5 – Benefícios da gestão ambiental	50
Quadro 6 – Características dos mercados organizacionais	54
Quadro 7 – Comparativo entre compradores organizacionais e consumidores....	56
Quadro 8 – O contínuo das situações de compras industriais	60
Quadro 9 – Tipos de compras organizacionais.....	64
Quadro 10 – Modelos orientados para tarefa	71
Quadro 11 – Modelos não orientados para tarefa	72
Quadro 12 – Categorias analíticas.....	85
Quadro 13 – Número de estabelecimentos industriais calçadistas	91
Quadro 14 – Destino das exportações de calçados	96
Quadro 15 – Países produtores, exportadores e consumidores de calçados	97
Quadro 16 – Estabelecimentos industriais calçadistas por região	101
Quadro 17 – Caracterização empresa “P”	113
Quadro 18 – Caracterização empresa “M”.....	119
Quadro 19 – Caracterização empresa “G”.....	127
Quadro 20 – Resumo comparativo do processo decisório	136
Quadro 21 – Resumo comparativo do conhecimento ambiental	138
Quadro 22 – Resumo comparativo do interesse em produtos ecológicos	141
Quadro 23 – Resumo comparativo do interesse em relacionamentos	143
Quadro 24 – Resumo comparativo da importância da comunicação ambiental	145
Quadro 25 – Importância da temática ambiental	148
Quadro 26 – Interesse em produtos ecologicamente corretos	150
Quadro 27 – Importância de relacionamentos ecologicamente corretos	151
Quadro 28 – Relevância da comunicação ambiental.....	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Marcas registradas da era de consumerismo ambiental	29
Figura 2 – Áreas de desenvolvimento de produtos verdes.....	37
Figura 3 – Condicionantes comuns na determinação do preço.....	40
Figura 4 – O contrato entre as organizações e a sociedade	45
Figura 5 – Diretrizes da responsabilidade social empresarial	47
Figura 6 – Processo de decisão de compra empresarial.....	70
Figura 7 – Modelo geral do processo decisório organizacional.....	74
Figura 8 – Cadeia de suprimentos	77
Figura 9 – O espectro de relacionamento	79
Figura 10 – Relação entre as variáveis do estudo.....	84
Figura 11 – Cadeia produtiva de couro e de calçados.....	103
Figura 12 – Partes do calçado.....	104
Figura 13 – Evolução do uso de materiais no cabedal	106
Figura 14 – Evolução do uso de materiais no forro	107
Figura 15 – Evolução do uso de materiais no solado	107
Figura 16 – Selo produção consciente.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estados produtores de calçados 31.12.2005.....	16
Tabela 2 – Principais estágios do processo de compra organizacional em relação as principais situações de compra.....	67
Tabela 3 – Materiais disponíveis para fabricação de calçados entre as décadas de 20 e de 90.....	106
Tabela 4 – Geração de resíduos durante fabricação do calçado.....	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Apresentação e Justificativa do Problema	14
1.2	Pergunta de Pesquisa	17
1.3	Objetivos	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos	18
1.4	Estrutura do trabalho	19
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1	Marketing Ambiental	20
2.1.1	Consumidor verde	28
2.1.2	Produtos verdes	35
2.1.2.1	Preço	39
2.1.2.2	Embalagem	41
2.1.2.3	Logística	42
2.1.3	Comunicação verde	43
2.1.4	Responsabilidade social	45
2.1.5	Diferencial competitivo do marketing ambiental	48
2.2	Mercados Organizacionais	51
2.2.1	Compra organizacional	58
2.2.1.1	O Processo de compra organizacional	61
2.2.2	Comportamento do comprador organizacional	67
2.2.2.1	O modelo de Webster e Wind	73
2.2.3	Relacionamentos entre compradores e vendedores	76
3	METODOLOGIA	84
3.1	Especificação do Problema de pesquisa	84
3.1.1	Apresentação das variáveis	84
3.1.2	Definição constitutiva e operacional das variáveis	85
3.1.2.1	Conceitos de outros termos relevantes	88
3.2	Delimitação e Design da Pesquisa	88
3.2.1	Universo e amostra	90
3.2.2	Instrumento e coleta de dados	91

3.2.3	Tratamento dos dados	94
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	95
4.1	A Indústria Calçadista.....	95
4.1.1	Pólos produtores.....	97
4.1.2	A indústria no Paraná.....	101
4.1.3	Aspectos produtivos.....	102
4.1.4	Aspectos ambientais.....	108
4.2	Descrição dos casos.....	112
4.2.1	Caso 1: Empresa “P” – Pequeno Porte	113
4.2.2	Caso 2: Empresa “M” – Médio Porte	118
4.2.3	Caso 3: Empresa “G” – Grande Porte	126
4.3	Análise comparativa dos casos	133
4.3.1	Da decisão de compra e seleção do fornecedor	133
4.3.2	Do conhecimento e envolvimento com questões ambientais	136
4.3.3	Do interesse em produtos ecologicamente corretos	138
4.3.4	Do interesse em relacionamentos ambientalmente favoráveis.....	141
4.3.5	Da importância da comunicação ambiental.....	144
5	CONCLUSÃO.....	147
5.1	Sobre os objetivos específicos da pesquisa	147
5.2	Sobre o objetivo geral da pesquisa	153
5.3	Limitações da Pesquisa.....	154
5.4	Sugestões para Pesquisas Futuras.....	155
	REFERÊNCIAS	156
	APÊNDICES	163

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade e práticas ecologicamente corretas são assuntos cada vez mais presentes na mente dos consumidores. Não apenas como uma questão de *status* ou modismo, mas uma necessidade. Valores ambientais antes desvinculados de produtos ou serviços, agora se tornam diferencial competitivo. Avaliações somente baseadas em preços ou desempenho, já não são suficientes (Ottman, 1994). Estes valores deixaram de ser um interesse à margem das necessidades e passaram a ser o centro das atenções de consumidores e nações.

Questões ambientais têm ocupado lugar de destaque em discussões sócio-ambientais, da necessidade do ser humano assumir um papel relevante na preservação, bem como de temas voltados ao verde e a ecologia (ALLES; FUHR, 2007).

Os consumidores sob vários aspectos, são grandes contribuintes da preservação ambiental e em muitos países representam uma grande parcela que optam por produtos ecologicamente corretos, por empresas que respeitam a vida com práticas menos agressivas ao meio ambiente e com políticas de preservação mais eficazes. De acordo com Ottman (1994), em uma pesquisa realizada em 1992, identificou que 76% dos entrevistados na Rússia, 73% na Alemanha e 83% na Espanha se mostraram muito preocupados com a preservação ambiental, confirmando assim, desde muito tempo atrás o avanço da consciência ecológica na população e por consequência entre os consumidores.

Este movimento que continua em expansão foi tratado como *movimento verde*, os consumidores com consciência ecológica, como *consumidores verdes*, produtos visando a preservação ambiental e a ecologia como *produtos verdes* (KANUK; SCHIFFMAN, 2000).

Seguindo esta tendência mais e mais empresas se mostram inclinadas a fabricar ou comercializar produtos com apelos ecológicos, visando obviamente um público cada vez mais propenso ao consumo de produtos ambientalmente corretos, utilizando-se assim de estratégias e ações de marketing voltadas nesta direção e com a finalidade de obter vantagem competitiva.

Porém estas ações e estratégias devem incluir considerações e reflexões sobre a condição social e ética. A organização deve determinar as necessidades, interesses e desejos dos mercados, para superar a concorrência de forma mais

eficaz, contudo usando práticas que preserve ou vise a melhoria do consumidor e da sociedade (KOTLER, 2000).

O enfoque estratégico, demonstrando responsabilidade em relação à preservação ambiental, passa a integrar o posicionamento das organizações e eleva sua *performance*, podendo inclusive tornar-se uma vantagem competitiva relevante, destacando-se assim, da concorrência (PORTER; LINDE, 1995).

O “consumerismo ambiental”¹ não demonstra ser uma coqueluche momentânea ou alguma complexidade da mente dos consumidores. A tendência é que evolua e se torne uma exigência na medida em que a sociedade se envolva mais profundamente nestas questões. Estratégias de marketing focadas nestas questões tendem a obter resultados altamente eficazes e satisfatórios (OTTMAN, 1994).

A partir destas considerações, objetiva-se no presente estudo verificar o comportamento de compras de indústrias calçadistas, sob a influência de produtos ambientalmente favoráveis, focando para tanto, quatro pontos principais: a importância da temática ambiental, a influência de produtos ambientalmente corretos, relacionamentos com empresas ambientalmente corretas e a relevância da comunicação ambiental. Foram comparadas três empresas fabricantes de calçados, escolhidas levando-se em conta o porte da empresa e mercados atingidos por estas.

1.1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A produção nacional de calçados ano de 2006 foi de 796 milhões de pares, sendo que aproximadamente 180 milhões de pares foram destinados à exportação, ficando o Brasil entre os quatro principais fabricantes mundiais de calçados. O produto final absorve vários tipos de matérias-primas, como: produtos sintéticos, borracha, couro, tecidos, entre outros, gerando desta forma, diversos resíduos.

Embora a produção nacional esteja tendo um leve decréscimo (conforme quadro 1) comparativamente a anos anteriores, ainda assim é uma indústria de grande representatividade dentro da pauta produtiva e de exportação.

¹ **Consumerismo ambiental** – tendência dos consumidores em optarem por produtos considerados ambientalmente corretos e rejeitando aqueles que não o são.

ITEM	2006	2005	2004
PRODUÇÃO (1) (3)	796	806	800
IMPORTAÇÃO (1)	19	17	9
EXPORTAÇÃO (1)	180	190	212
CONSUMO APARENTE (1)	635	633	597
CONSUMO PER CAPITA (2)	3,41	3,42	3,26

QUADRO 1 – MERCADO DE CALÇADOS NO BRASIL

FONTE: Abicalçados (2007)

(1) :em milhões de pares (2) : em pares (3) :Dados produção referente pesquisa realizada pelo IEMI - Instituto De Estudos e Marketing Industrial

A indústria de calçados no Estado do Paraná, embora não seja tão significativa dentro do contexto nacional, se comparada com alguns tradicionais estados produtores, como São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, está em expansão e já se destaca por design e inovação.

O segmento apresenta um número razoável de estabelecimentos fabricantes, possibilitando a geração de empregos, devido ao uso de mão-de-obra manufatureira direta no processo produtivo. Diferentemente dos demais estados, não possui um pólo localizado (como Franca/Sp, Nova Serrana/Mg e Vale dos Sinos/Rs), ficando os produtores distribuídos por diversas regiões do Estado. Também participa do mercado exportador, com cerca de um milhão de pares embarcados no ano de 2006, gerando uma renda de cinco milhões de dólares americanos (ABICALÇADOS, 2007).

De modo geral a indústria calçadista está basicamente voltada para aspectos de moda, qualidade, design, conforto, proteção, durabilidade e segurança, assim esforços de marketing, estratégias de produção e de percepção dos desejos do consumidor, são direcionados a conquistar o público-alvo visando demonstrar e evidenciar estes pontos. Aspectos relacionados com ecologia, produção limpa e reciclagem estão despontando, embora ainda um tanto quanto superficiais, mesmo frente a ascendente demanda por produtos “verdes”.

São produzidos anualmente no mundo, em torno de 14 bilhões de pares de calçados, sendo o Brasil responsável pela produção de cerca de 800 milhões de pares. Destes, aproximadamente 620 milhões de pares são destinados ao mercado

interno e o restante exportados a diversas partes do mundo (ABICALÇADOS, 2007).

TABELA 1 – ESTADOS PRODUTORES DE CALÇADOS 31.12.2005

ESTADOS	EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA DE EMPREGO P/EMPRESA	% EMPREGO P/ESTADO
RIO GRANDE DO SUL	3.419	126.784	37	42,45
SÃO PAULO	2.776	54.570	20	18,27
CEARÁ	221	44.268	200	14,82
MINAS GERAIS	1.493	23.515	16	7,87
BAHIA	95	22.973	242	7,69
PARAÍBA	104	8.461	81	2,83
SANTA CATARINA	321	5.696	18	1,91
SERGIPE	15	2.108	141	0,71
RIO GRANDE DO NORTE	27	1.835	68	0,61
PERNAMBUCO	44	1.776	40	0,59
PARANÁ	153	1.612	11	0,54
ESPIRITO SANTO	45	1.388	31	0,46
GOIAS	167	1.284	8	0,43
MATO GROSSO DO SUL	24	1.137	47	0,38
RIO DE JANEIRO	61	751	12	0,25
MATO GROSSO	22	112	5	0,04
ALAGOAS	9	110	12	0,04
RONDONIA	4	79	20	0,03
PIAUI	10	52	5	0,02
DISTRITO FEDERAL	8	51	6	0,02
AMAZONAS	1	29	29	0,01
TOCANTINS	4	27	7	0,01
RORAIMA	2	15	8	0,01
OUTROS	7	26	4	0,01
TOTAIS	9.032	298.659	33	100,00

FONTE: Abicalçados (2007, MTb – RAIS)

Diante deste volume, é grande o impacto ambiental causado pela cadeia produtiva do calçado, conforme dados informados pela FEPAM (Fundação Estadual de Proteção Ambiental), órgão responsável pelo meio ambiente no Estado do Rio Grande do Sul, em levantamento realizado por Sangoi *et al* (2003), verificou-se que a cadeia coureiro-calçadista é a maior geradora de resíduos sólidos industriais perigosos no estado.

Levando em conta estes fatores e com a crescente preocupação sobre ecologia e de preservação ambiental - sendo este talvez um tema a que mais se recorra na história recente - o lançamento de produtos que se preocupam com o meio ambiente cresceu significativamente, conforme Ottman (1994) passou dos 2% em 1987 para 13,4% em 1991, e continua em ascensão, verificou-se assim a

necessidade de desenvolver um estudo buscando observar se a indústria calçadista paranaense tem uma visão preocupada com aspectos ambientais e se em suas decisões de compras optam por produtos e organizações voltadas à preservação ambiental, que por sua vez possam transferir esta característica ao seu produto final, tendo em vista que são poucos os estudos desenvolvidos neste segmento industrial paranaense, principalmente voltado a questões ambientais.

Como justificativa teórica este trabalho procura contribuir para um melhor entendimento do comportamento dos mercados organizacionais em seus processos de compras, bem como as variáveis que possam influenciar neste processo. Também se espera uma contribuição para um melhor entendimento das questões ambientais e sua relação com os consumidores organizacionais, tendo em vista ser um tema relativamente novo e a maioria dos estudos aborda principalmente a influência ambiental sobre o consumidor final.

Quanto à justificativa prática, a proposição é fornecer subsídios que contribuam para a identificação de fatores facilitadores ou dificultadores, sob o enfoque da variável ambiental, podendo ser uma ferramenta para a tomada de decisão ou para escolha de alternativas que possam estimular o comportamento de compras das organizações. Demonstrando se fatores relacionados com o meio ambiente são diferenciais nestas decisões, podem-se elaborar planos e estratégias voltados para a sustentabilidade e questões ambientais, adquirindo assim um diferencial competitivo importante.

Torna-se relevante, portanto, do ponto de vista teórico e prático, estudar questões ligadas ao meio ambiente e seus impactos no comportamento dos mercados organizacionais deste segmento industrial, pois poucos estudos são feitos neste sentido, tanto como forma de envidar esforços em compreender as relações entre as variáveis, meio ambiente e consumo, à luz de um referencial teórico, quanto como um esforço em trazer ao campo da prática alguma referência relevante a partir dos casos estudados.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Este trabalho tenta identificar, portanto, se a atual conjuntura favorável às ações relacionadas à preservação ambiental, encontra respaldo nas decisões de compras dos fabricantes de calçados, procurando responder a seguinte questão:

As empresas fornecedoras de matérias-primas, componentes e equipamentos para a indústria calçadista, engajadas na preservação ambiental, podem influenciar as decisões de compras destes fabricantes?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo investigar o comportamento de compras da indústria calçadista, sob a ótica da aquisição de produtos ambientalmente corretos e relacionamentos com empresas que contribuem com o meio ambiente, com o recorte geográfico na região norte central paranaense.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar qual a importância que empresas calçadistas atribuem às questões da temática ambiental;
- b) Averiguar a influência de empresas e produtos ambientalmente corretos na decisão de compra das empresas calçadistas;
- c) Examinar qual a importância que as empresas calçadistas atribuem a relacionamentos com empresas ambientalmente corretas;
- d) Verificar qual a relevância da comunicação ambiental sobre a decisão de compras organizacionais das empresas calçadistas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da apresentação do tema e do problema estudado, bem como das justificativas teórica e prática, seguido do objetivo geral e dos objetivos específicos que conduziram o estudo.

O segundo capítulo explora na literatura os temas relevantes do marketing ambiental, enfatizando o consumidor ambientalmente favorável, seus comportamentos e indicadores. Na seqüência, aborda os produtos verdes e suas principais características, a comunicação ambiental e também aspectos da responsabilidade social. Apresenta ainda o marketing ambiental como forma de diferencial competitivo. Por fim, esta seção explora os conceitos do mercado organizacional, descrevendo as principais abordagens teóricas, ressaltando o comportamento destes consumidores, modelos de compras e relacionamentos entre estes atores.

O capítulo três trata da metodologia utilizada para execução da pesquisa, onde são especificadas as variáveis do estudo, as definições constitutivas e operacionais, o design da pesquisa, amostra, coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo aborda-se a descrição e análise comparativa dos casos, com base no referencial teórico exposto. Apresentando também, o perfil da indústria calçadista nos principais pólos produtores e seus impactos ambientais.

As considerações finais são apresentadas no quinto e último capítulo, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos sobre o tema ou trabalhos correlatos.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema estudado, objetivando demonstrar as diversas abordagens e definições a respeito do mercado organizacional e seu comportamento. Nesta fundamentação procurou-se também demonstrar a importância da temática ambiental como um novo desafio para as organizações e como diferencial competitivo.

A primeira seção foca o marketing ambiental, envolvendo o consumidor verde, produtos ecológicos, suas características e comunicação verde, bem como, trata do diferencial competitivo na adoção de ações ecológicas. A segunda seção trata dos mercados organizacionais, o comportamento de compras e seu processo e os relacionamentos nos mercados organizacionais.

2.1 MARKETING AMBIENTAL

Ao longo do tempo as filosofias da administração de marketing evoluíram para atender as diversas orientações e demandas impostas pelo mercado. Sem muito se aprofundar, descreve-se abaixo, conforme a visão de Kotler (2000) as cinco orientações concorrentes que as organizações conduzem as atividades de marketing:

a) **Orientação de Produção** – onde os consumidores são mais sensíveis a produtos de baixo custo e de fácil acesso, portanto as empresas procuram baratear seus custos produtivos para se tornarem competitivas.

b) **Orientação de Produto** – diferenciação dos produtos através da qualidade e desempenho superiores ou com inovações que superam a concorrência.

c) **Orientação de Vendas** – parte do princípio que o esforço de vendas deve ser suficientemente capaz de persuadir o consumidor a adquirir o produto da organização, com capacitação da equipe e desempenho superior frente à concorrência.

d) **Orientação de Marketing** – sustenta que o caminho para alcançar os objetivos esta na capacidade da organização ser mais eficaz que a concorrência na entrega e comunicação de valor para o cliente, buscando entender mais as necessidades e desejos do seu público-alvo e criar produtos que irão atendê-los.

e) **Orientação de Marketing Societal** - defende que além do atendimento as necessidades e satisfação do mercado-alvo deve também prezar pelo meio ambiente e o bem estar da sociedade e do consumidor. Em tempos de escassez e negligenciamento de aspectos sociais, muitos estão obtendo vantagens consideráveis utilizando-se de práticas voltadas para o marketing societal.

Os fundamentos do marketing estão normalmente baseados em aspectos econômicos, se concentrando em permutas, produção e lucros. Sua evolução ao longo do tempo tornou esta perspectiva mais “humana”, com o aparecimento de outras filosofias, como comportamento organizacional, a ética nos negócios, ênfase nos recursos humanos e marketing societal (PEATTIE; CHARTER, 2005, p. 518)

A abordagem Kotler (2000, p. 38) destaca que as atividades de marketing precisam ser direcionadas “sob a égide de uma filosofia bem pensada de marketing eficiente, efetivo e socialmente responsável”.

Nesta perspectiva e com a crescente preocupação com as questões ambientais, tornou-se imperativo então, não só atender demandas e desejos dos consumidores, mas também resguardar e respeitar o ambiente em que vivem. Surge então uma vertente do marketing que trata da relação consumo – meio ambiente, “à qual foram atribuídas diversas denominações: marketing ecológico, marketing verde, marketing ambiental, eco marketing e marketing sustentável” (DIAS, 2007, p. 72).

Esta preocupação, que continua em expansão, foi tratada “como *movimento verde*, os consumidores com consciência ecológica, como *consumidores verdes*, produtos visando a preservação ambiental e a ecologia como *produtos verdes*” (KANUK; SCHIFFMAN, 2000).

Para efeitos deste trabalho, registre-se que o termo “verde”, é utilizado de forma equivalente aos termos “ecológico” ou “ambiental”.

Relatam Peattie e Charter (2005, p. 518) que as origens do marketing verde têm seu início nos anos de 1970, com o movimento ambientalista da época. Da preocupação maior com questões de poluição industrial e de desenvolvimento de tecnologias alternativas originou-se o “marketing ecológico”.

No entanto, os autores (*ibid*, 2005, p. 518) destacam que em função do aprofundamento da preocupação em relação às questões ambientais verificadas no final da década de 1980, houve uma ampliação deste conceito e seria favorável ver o conceito de marketing verde mais do que simplesmente uma extensão do

marketing ecológico e societal, mas algo que “se integra e amplia as idéias embutidas nestes conceitos”.

Destacam ainda os autores (*ibid*, 2005, p.518), que mesmo tendo objetivos congruentes, existem diferenças a considerar entre movimentos ambientalistas verificados e movimentos verdes mais recentes, conforme síntese no quadro 2.

Fator	Ambientalismo da década de 70	Verde da década de 90
Ênfase	Em problemas ambientais	Em problemas subjacentes dos nossos sistemas sociais, técnicos e legais
Foco geográfico	Em problemas locais (ex. poluição)	Em questões globais (ex. aquecimento global)
Identidade	Estreitamente ligado a outras causas contra sistemas vigentes	Movimento separado abraçado por muitos elementos “do sistema verde”
Fonte de suporte	Elite intelectual e os que estavam à margem da sociedade	Uma base ampla
Base de campanhas	Usava previsões de crescimento exponencial para prever futuros problemas ambientais (ex. limites ao crescimento).	Usa evidências da degradação ambiental corrente (ex. buraco na camada de ozônio)
Atitude em relação a empresas	A empresa é o problema. Geralmente adversária	Empresas vistas como parte da solução. Mais parcerias formadas
Atitude em relação ao crescimento	Desejava crescimento zero	Deseja crescimento sustentável
Visão da interação ambiente/empresa	Focalizada nos efeitos negativos da atividade empresarial sobre o ambiente	Focaliza as inter-relações dinâmicas entre empresas, sociedade e o ambiente

QUADRO 2 – A EVOLUÇÃO DA PREOCUPAÇÃO AMBIENTAL

FONTE: PEATTIE E CHARTER (2005, p. 519)

Segundo Dias (2007, p. 77) o marketing ecológico “coloca-se no âmbito do marketing social e do marketing social corporativo, e integra objetivos de atuação em causas sociais e marketing comercial num foco comum: a proteção ambiental”.

Peattie e Charter (2005, p. 518) definem o marketing verde como “o processo holístico de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, de um modo lucrativo e sustentável”.

A consciência ecológica de algumas empresas que conciliam suas

atividades de satisfação dos consumidores e respeito ao meio ambiente, praticam o marketing verde, conforme relatam Churchill e Peter (2003, p. 44). Consideram então os autores, esta prática como “atividades de marketing destinadas a minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente físico ou melhorar sua qualidade”.

De acordo com Prakash (2002, *apud* Dias, 2007, p. 75) o marketing ambiental vislumbra que “a redução dos impactos sobre o meio ambiente tem um papel relevante durante a satisfação das necessidades dos consumidores e na realização dos objetivos da empresa”.

Muitas empresas preocupadas em não agredir o meio ambiente adotam medidas de responsabilidade sobre suas ações. A criação de estratégias que além de preservar o meio ambiente, tragam resultados para a organização, são identificadas por Kotler e Armstrong (2007), como “ambientalismo sustentável”.

Os desejos dos consumidores são de certa forma, intermináveis e o desafio do marketing ambiental é procurar atender a estas demandas sem prejudicar o ambiente natural e, conjuntamente também atender as metas mercadológicas da organização (DIAS, 2007, p. 73).

A reação das empresas quanto a estas demandas também é crescente, conforme abordagem de Berkowitz *et al* (2003, p. 112), que destacam a preocupação das organizações em “produzir, promover e viabilizar produtos inofensivos ao meio ambiente”. Relatam a iniciativa da Mercedes-Benz que projetou os veículos classe S e séries 500/600 para que fossem inteiramente recicláveis.

Uma forma mais ampla do conceito de marketing ecológico é dada por Calomarde (*apud* Dias 2007, p. 75), descrevendo que:

“é um modo de conceber e executar a relação de troca, com a finalidade de que seja satisfatória para as partes que nela intervêm, a sociedade e o entorno natural, mediante o desenvolvimento, avaliação, distribuição e promoção por uma das partes dos bens, serviços ou idéias que a outra parte necessita, de forma que, ajudando a conservação e melhora do meio ambiente, contribuam ao desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade”.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 15) têm se verificado uma mudança cultural e social na maneira em lidar com o meio ambiente e nas apreensões daí decorrentes. Pressões de grupos ambientalistas e dos consumidores, sobre os impactos gerados pelas empresas, fizeram despertar o cuidado destas organizações em divulgar sua preocupação com questões

ambientais a fim de manter sua reputação.

Assim um novo ambiente sócio-econômico se fortaleceu ao longo do tempo e vem forçando as atividades de marketing no intuito de se adaptarem a uma nova maneira de atuação.

Conforme citado em Ottman (1994, p. 45-46) a complexidade do marketing ambiental requer novas abordagens para alcançar, o que ela denomina, de “objetivos-chave”, e que se diferencia do “marketing convencional”, conforme descrito:

- Desenvolver produtos que equilibrem necessidades dos consumidores, tenham preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental, ou seja, exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente.
- Projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos de um produto e quanto ao registro de trajetória de seu fabricante, que se refere à respeito ambiental.

Na visão de Ottman (1994), as organizações que não estiverem em sintonia com questões ambientais, oferecendo produtos mais seguros e adequados ao meio ambiente, correm o risco de perder o contato com os consumidores, que cada vez mais se mostram interessados na qualidade de vida.

Um grande desafio do marketing verde na abordagem de Peattie e Charter (2005, p. 518) é o equilíbrio entre a disciplina do marketing que é “estimular e facilitar o consumo” e a abordagem ambiental, que visa a preservação. Neste sentido os autores alertam que a solução para esta equação está pautada no consumo e produção sustentável, onde a satisfação do consumidor é atendida sem comprometer as necessidades dos futuros consumidores. Para tanto dividem este conceito em duas partes:

- 1 Usar recursos materiais a uma taxa em que os sistemas ambientais ou a atividade humana os possam repor (ou, no caso de recursos não-renováveis, a uma taxa que permita a sua substituição por novas alternativas).
- 2 Produzir poluição e resíduos a uma taxa que possam ser absorvidos pelos sistemas ambientais sem prejudicar sua viabilidade. (PEATIE; CHARTER, 2005, p. 518)

O crescimento econômico é indispensável para a sustentabilidade, conforme enfatiza Panayotou (1994, p.150), tanto a geração atual quanto a futura precisa ser favorecida e ser capaz de aproveitar os mesmos benefícios. Requer então a utilização de recursos naturais de forma coerente de maneira a não esgotá-los. Enfatiza ainda que a sustentabilidade “requer o alívio da pobreza, um declínio da

fertilidade, a substituição do capital humano por recursos naturais, uma demanda coerente por qualidade ambiental e um suprimento responsável”.

O termo desenvolvimento sustentável se tornou mais conhecido a partir do ano de 1987, quando se adotou este conceito com o chamado Relatório Brundtland, elaborado a partir da World Commission on Environment and Development (WCED), que em “síntese é o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras de atenderem as suas próprias necessidades” (HENDERSON, 2007; DIAS, 2007).

Realizada no Rio de Janeiro em 1992, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), com a chamada agenda 21, acabou por fortalecer ainda mais o conceito de desenvolvimento sustentável, e esta visão foi inserida no contexto do consumo, que tem por tradição econômica atender as demandas dos consumidores mediante a troca, desta forma derivou-se o conceito de “consumo sustentável” (DIAS, 2007, p.37). Entre os objetivos propostos, os mais abrangentes que deveriam ser priorizados, estão a seguir:

- a) Promover padrões de consumo e produção que reduzam as pressões ambientais e atendam as necessidades básicas da humanidade;
- b) Desenvolver uma melhor compreensão do papel do consumo e da forma de se implementar padrões de consumo mais sustentáveis. (ONU, 2003 *apud* DIAS, 2007, p. 37)

Dentro do enfoque da sustentabilidade, Dias (2007, p.22) ainda destaca que objetivo do marketing ambiental é a “construção e a manutenção de relacionamentos sustentáveis com os clientes, o meio ambiente social e natural”. Cria valor para o cliente, tanto social quanto ambiental, baseado nas variáveis que compõe o “tripé da sustentabilidade: o ambiental, o econômico e o social”.

Na visão de Peattie e Charter (2005, p. 535) a sustentabilidade, como um conceito, pode ser interpretada de diversas formas, porém sua aplicabilidade de forma prática tem suas limitações, tanto para organizações quanto para governos, seja na perspectiva política, econômica ou tecnológica. Contudo a certeza que fica, na abordagem dos autores, é que: “qualquer sistema ou atividade que não for sustentável, em última instância, não pode ser sustentado”. Em outras palavras, as organizações e governos não podem viver indefinidamente à custa de recursos finitos, sem se preocupar de como viver e consumir no futuro.

O estudo de Maimon (1994) levanta algumas questões sobre o real

comprometimento das organizações com questões ambientais, face à dificuldade de implantação, seja por inviabilidade de custos, seja por políticas de controle ineficientes. Questiona como resolver o paradoxo do aumento do consumo e produção com a necessidade da racionalização de gastos e matérias-primas, por fim enfatiza a necessidade de capacitação das empresas para incorporar novas tecnologias mais limpas. Porém é inquestionável a necessidade de ações que apóiam a “ecologicidade dos produtos verdes”.

A abordagem de Silva (1992, p, 73), traz uma relação interessante da preservação do meio ambiente com melhorias nas condições de vida dos trabalhadores. Salienta que dentre todos os fatores que contribuem para o desenvolvimento sustentável, o trabalho bem organizado é o que mais traz resultados. Estando os trabalhadores bem remunerados, com segurança econômica, cientes da responsabilidade ambiental, estes são vetores concretos da sustentabilidade e que um depende do outro. Enfatiza o autor:

Dar assistência plena aos operários é lógica econômica, por que estimula a produção de riqueza. Assim, o desenvolvimento sustentável depende essencialmente do trabalho. Não pairam dúvidas de que a utilização planejada de recursos naturais gera muito mais trabalho. Até hoje a finalidade do trabalho tem sido principalmente produzir alimentos, facilidades, utensílios e serviços para atender as necessidades vitais do homem. De agora em diante, com a deterioração assustadora do meio ambiente, o trabalho terá igualmente a finalidade de proteger e garantir a existência dos recursos renováveis e reciclar os recursos minerais e aquáticos em todos os cantos do mundo. (SILVA, 1992, p. 73)

O trabalho realizado por Baroni (1992), aborda a questão da utilização do termo desenvolvimento sustentável de forma ambígua, enfocando que muitas vezes é usado de maneira genérica como se tivessem o mesmo sentido da sustentabilidade ecológica e sustentabilidade, que segundo a autora são distintos. Destaca então a necessidade da discussão e do debate a fim de estabelecer o que realmente estes conceitos representam e como podem contribuir de fato para o uso racional dos recursos naturais.

Sob o aspecto de abrangência do marketing ambiental, Dias (2007, p. 80-81), salienta que existe uma visão distorcida de que o mesmo está somente relacionado a promoções ou anúncios de produtos com aspectos favoráveis ao meio ambiente. Ao invés disto sua amplitude é bem maior, atingindo um grande grupo de bens ou serviços e também as atividades inerentes ao processo de produção para

satisfação dos desejos dos consumidores com o menor impacto possível ao meio ambiente. Destaca ainda, que além do cliente, que não deixa de ser um dos objetivos principais, outros públicos também são envolvidos neste processo, uma vez que podem contribuir ou limitar a continuidade da organização no mercado.

Assim sob esta perspectiva, Dias (2007, p. 81-82) enfatiza que o marketing ambiental pode ser fruto de uma demanda da empresa, em função de pressões de mercado ou de regulamentações das questões ambientais, mas por uma visão mais abrangente o autor destaca que este “busca a conscientização e aceitação das idéias ou causas ecológicas, provocando mudanças de quatro tipos basicamente: cognitivas, de valores, de comportamento e de ações”.

Abaixo o quadro 3 demonstra uma síntese destas mudanças:

Mudanças	Características
Cognitivas	Supõem a mudança no nível de compreensão ou conhecimento do público-alvo, proporcionando informação e difundindo conhecimentos.
Valores	Obter uma modificação de crenças ou atitudes arraigadas no público-alvo, como o paradigma de que não podem fazer nada para resolver problemas ecológicos.
Comportamento	Conseguir que os indivíduos alterem um determinado comportamento, como não consumir produtos que contaminem o meio ambiente.
Ação	Ativar um fato único benéfico do ponto de vista ecológico, por exemplo, instalar um filtro no veículo para evitar a poluição do meio ambiente.

QUADRO 3 – MUDANÇAS NA CONSCIENTIZAÇÃO ECOLÓGICA

FONTE: elaborado pelo autor com base em DIAS (2007, p. 82)

Diante da crescente preocupação com o meio ambiente e o que isto possa representar para as atividades das organizações, Ottman (1994) enfatiza a necessidade de se criar estratégias para conseguir aproveitar as diversas oportunidades que este mercado oferece, ao mesmo tempo em que chama à atenção para a urgência de uma resposta rápida as estas implicações.

O avanço desta vertente de consumo é chamado por Ottman (1994, p. 1) de

“consumerismo ambiental”, como sendo a tendência dos consumidores em adquirirem “produtos considerados ambientalmente saudáveis e rejeitando aqueles que não o são”, reforça a autora a necessidade das organizações assumirem a vanguarda nas questões ambientais.

Neste contexto, Dias (2007) destaca algumas razões para que as organizações adotem o marketing ambiental em suas ações:

1. **Oportunidades:** as organizações devem perceber que o marketing ambiental pode ser uma chance para alcançar seus objetivos. Com a crescente conscientização ecológica, vislumbrar uma oportunidade para melhorar sua vantagem competitiva sobre a concorrência, com a adoção de estratégias verdes.

2. **Responsabilidade social:** pressão da opinião pública, motivada pelo volume de acidentes ambientais e o enfoque dado pela mídia, tem conduzido as organizações a se sentirem com a obrigação moral de serem mais responsáveis pelo meio ambiente e construir uma imagem mais positiva, evitando assim desgaste em sua reputação.

3. **Pressão governamental:** o forte controle exercido pelo poder público, através de órgãos de controle e legislação rígida, a fim de exigirem das empresas maior controle ambiental.

4. **Pressão competitiva:** as atividades dos concorrentes que adotam ações ambientais pressionam os demais a incorporarem esta variável em seus planejamentos.

5. **Relação custo - benefício:** o fator custo associado à disposição final dos resíduos e a redução no uso de material forçam as empresas e mudar seu comportamento.

2.1.1 Consumidor verde

A abordagem de Dias (2007, p. 23) sugere a responsabilidade da sociedade de consumo pelo avanço nos problemas ambientais, que saiu de um padrão de subsistência para um padrão de consumo contínuo, possibilitado principalmente pela revolução industrial. O comportamento destes consumidores contribui diretamente para acelerar a degradação do meio ambiente, portanto estes mesmos consumidores são fundamentais na reversão deste quadro.

O aumento da preocupação com a qualidade de vida e a própria existência do ser humano, fez com que surgisse novos movimentos de consumidores, entre eles o “consumerismo ambiental” (já conceituado na subseção anterior), que foi alavancado principalmente, na visão de Ottman (1994, p. 19) por “baby boomers”², consumidores conscientes e influentes, que detêm um poder de compra muito relevante.

Destaca ainda a autora:

Nos anos 90, os *boomers* representaram mais do que um terço da população americana. Em meados da década, todos terão mais de 30 anos, alguns, 40, estando, portanto, estabelecidos, criando filhos e assumindo posições de poder na sociedade. Suas decisões serão determinadas por valores enraizados. (OTTMAN, 1994, p. 19)

Nesta perspectiva o consumerismo ambiental diferenciou-se por ser uma tendência de longo prazo, representando uma mudança definitiva dos valores sociais. Comparativamente com anos anteriores, esta tendência assume características diferentes, enfocando basicamente qualidade de consumo e valores sociais, visando benefícios no longo prazo e prezando a coletividade ao invés do individualismo, conforme abordagem de Ottman (1994) e ilustrada na figura 1.

A abordagem de Ottman (1994) sugere que o consumo estaria migrando de um contexto materialista e individualista, para um equilíbrio entre o crescimento econômico, que é necessário, e uma qualidade de vida mais simples e diferenciada.

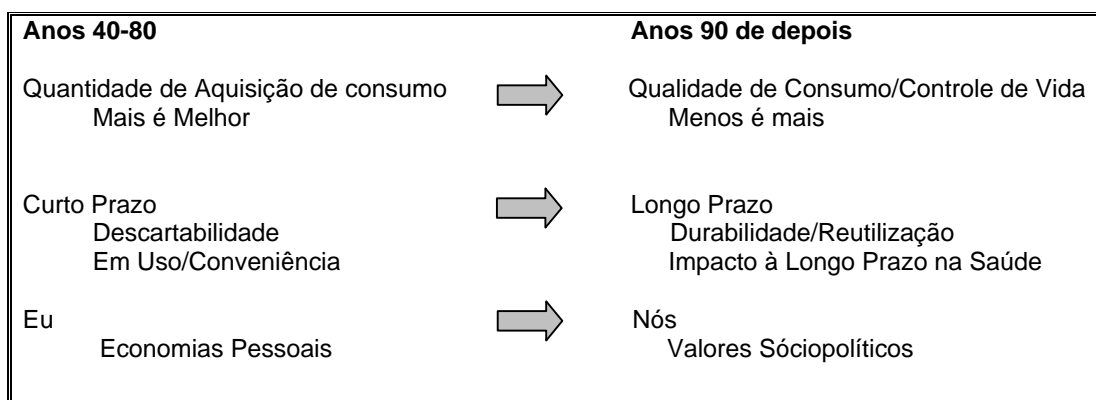


FIGURA 1 – MARCAS REGISTRADAS DA ERA DE CONSUMERISMO AMBIENTAL

FONTE: OTTMAN, 1994, p. 19.

² **Baby Boomers** – pessoas nascidas durante alta no número de nascimentos, após algum fato ou acontecimento impactante, como guerras ou catástrofes, provocadas pelo homem ou não, que causa certas mudanças de valores e estreitamento de relações.

Face ao quadro de apreensão sobre as questões ambientais, Dias (2007, p. 26) defende que o papel do consumidor deve crescer consideravelmente, devido principalmente à facilidade de acesso a informação, que eleva o nível de conhecimento, tornando estes consumidores mais conscientes e sensíveis aos problemas que envolvem o meio ambiente.

Na visão de Osterhus (1997 *apud* Romeiro, 2006, p. 73) o consumo verde é encarado como uma forma de “comportamento de consumo orientado eticamente, que é motivada não somente por necessidades pessoais próprias do consumidor, mas também por seu interesse no bem-estar da sociedade em geral”.

A reflexão de Dias (2007, p. 29) assevera que a preocupação ambiental deve ser percebida como um processo cognitivo que pode despertar “comportamentos e atitudes favoráveis ao meio ambiente”. Estes comportamentos e atitudes ambientalmente corretas, na visão do autor, são os que criam “conseqüências efetivas em relação a proteção ambiental e compreendem toda uma serie de ações ou atividades humanas que influenciam significativamente na dimensão que pode tomar o problema ambiental”.

Nas considerações de Dias (2007, p. 32) o consumidor verde é aquele que demonstra “uma preocupação com o meio ambiente e adota um comportamento coerente com esses valores”. Conferindo a um produto ou serviço a qualidade de ser ou não ambientalmente favorável, pode mudar seu comportamento de compra.

Esta manifestação das apreensões ambientais no comportamento de compra, segundo Dias (2007, p. 32-33) representa a busca por produtos ou serviços que causam menos danos ecológicos e valorização daqueles produzidos por empresas que respeitam o meio ambiente. Estão dispostos a ter um custo mais alto, pois entendem a amplitude social que isto reflete, no entanto, este consumidor se mostrará contrário a produtos que agredem o meio ambiente, opinando de forma desfavorável sobre algumas organizações.

Para Stern (2000 *apud* Dias, 2007, p. 29) os modos de agir corretamente em relação ao meio ambiente, são caracterizados pelo autor como “comportamentos ambientalmente significativos”, que envolvem diferentes atitudes em relação a impactos ambientais, com o objetivo de proteger ou favorecer o meio ambiente, iniciando-se com o intuito de mudar e geralmente melhorar o entorno. Uma síntese destes comportamentos está no quadro 4.

Tipos de Comportamento	Descrição
Ativismo ambiental	Envolvimento com organizações e manifestações ecológicas
Comportamento não ativista na esfera pública	Abaixo-assinados, filiação e contribuição para entidades ambientalistas, apoio a temas pontuais ambientais em políticas públicas.
Ambientalismo na esfera privada	Compra, uso e descarte de produtos pessoais e domésticos que têm impacto ambiental. Carros e sistemas de energia. Consumo e reciclagem de produtos de uso doméstico
Comportamento dos indivíduos nas organizações	Manufatura de produtos, tomada de decisões, atitudes. Como as organizações são fonte importante de problemas ambientais, esses comportamentos podem ter grande impacto ecológico.

QUADRO 4 – COMPORTAMENTOS AMBIENTALMENTE SIGNIFICATIVOS

FONTE: STERN (2000 *apud* DIAS, 2007, p. 31).

Baseado em atitudes, Calomarde (2000 *apud* Dias, 2007), sugere outras formas de diferenciação das características ecológicas dos consumidores, que podem ser percebidas em determinados segmentos, conforme abaixo descritas:

1. A *consciência ecológica* representa a componente de crenças e conhecimentos ecológicos. É a componente cognoscitiva da atitude e está intimamente ligada ao nível de informação recebida e recordada.
2. *Ecopostura* é a dimensão afetiva de preferência para os produtos ecológicos. Sua intensidade de vê modulada pela cultura do grupo social ao qual pertence ou aspira pertencer, pela educação recebida e informação recebida, fundamentalmente.
3. *Ecoatividade* é a tendência a atuar ecologicamente. Reside fundamentalmente na personalidade do indivíduo. (CALOMARDE, 2000 *apud* DIAS, 2007, p. 31-32),

Churchil e Peter (2000, p. 45) descrevem que estudos demonstram um número relevante de consumidores que vinculam sua decisão de compra a aspectos ambientais. Apontam por exemplo, um estudo em que 93% dos adultos mencionaram que o impacto ambiental do produto era importante influência em suas

decisões de compra, por outro lado dois terços afirmaram que produtos ecológicos não deveriam ter um custo maior que demais produtos.

Ottman (1994, p. 26) destaca que consumidores ambientalmente conscientes podem ser descritos como aqueles que “buscam produtos que exercem impacto mínimo no ambiente”. Considera ainda, que estes são educados, influentes e atualizados.

No entanto, a autora alerta para os diversos *tons de verde*, sugerindo uma gama de consumidores que ainda podem ser abordados. Em um extremo, Ottman (1994), classifica os mais dedicados às causas ambientais como “verdes verdadeiros” que representam quase 25% de pessoas mais instruídas, de alto nível que se propõe a pagar mais e se abster de certas regalias em prol da causa ambiental. Na outra extremidade estão os “marrons básicos”, tidos como não-ambientalistas e representando quase 35% do público, caracterizados mais pela indiferença as questões ambientais do que por sentimentos antiecológicos; tem um nível inferior. Entre as duas pontas estão os que se declaram “ambientalistas” ou mais ou menos inclinados a questões ambientais.

Os que se enquadram no nível de “verdes do dinheiro”, são mais propensos a apoiar o ambientalismo através de doações em recursos, do que doação de tempo ou ação. Representam nove milhões de pessoas dispostas a pagar mais por produtos verdes, aceitando um diferencial de 15% em relação a outro produto tido como não-verde. “Sentem-se ocupados demais para mudar seu estilo de vida e expressam suas crenças com suas carteiras e seus talões de cheque” (OTTMAN, 1994, p. 31).

O grupo dos “quase-verdes”, representando por quase um terço do público americano, não confiam que eles próprios possam ser um diferencial positivo contra os impactos ambientais, preferem exigir mais legislação ambiental. Não estão dispostos a pagar mais caro por produtos ecológicos, se sentem inseguros quando são postos a escolher entre ecologia e economia (OTTMAN, 1994, p. 31).

Com quase 17 milhões de indivíduos, as ações ambientais dos “resmungões” são insipientes, acreditam que “os outros consumidores também não estejam cumprindo sua parte, que a empresa deveria resolver os problemas, que, além de custarem muito mais que do que seus correspondentes não-verdes, os produtos verdes não funcionam tão bem.” (OTTMAN, 1994, p. 32).

No entanto, mesmo existindo uma demanda em virtude das preocupações ambientais, tornando os consumidores mais inclinados a adquirirem produtos verdes, Peattie e Charter (2005), abordam a dificuldade de se estabelecer o perfil e definir os segmentos de consumidores verdes, relatando que muitos estudos foram desenvolvidos abordando diversas variáveis, porém foram inconcludentes e por vezes contraditórios.

Neste sentido, Peattie e Charter (2005, p. 525) relatam alguns fatores que refletem a problemática de isolar o comportamento do consumidor ecológico:

- Todos os consumidores são “verdes”, no sentido de que, se puderem optar entre dois produtos iguais em que um deles tem desempenho ecológico superior, tenderiam em diferenciar pelo produto ecológico.
- Muitos dos subsídios relevantes que os consumidores podem oferecer à qualidade ambiental vêm da utilização, manutenção e descarte do produto, demorando ou evitando uma compra, preferindo a atitude de “consertar o mais que puder”.
- Melhorias ambientais muitas vezes estão conectadas com benefícios econômicos ou técnicos, consumidores podem optar por produtos devido a questões ambientais ou econômicas.
- As respostas são diferentes dependendo do que é definido como comportamento verde e de definir a que este comportamento esta conectado em termos gerais ou específicos.

Na visão de Peattie e Charter (2005, p. 525) compras verdes necessitam algum tipo de concessão em comparação com uma compra tida como normal. Esta concessão assume vários formatos, desde submeter-se a pagar um preço mais alto pelo produto verde, aceitar um nível inferior de *performance* técnica até a buscar por locais de venda diferentes e talvez únicos, como lojas de produtos ecológicos.

Por fim, destacam os autores que concessões estão fundamentadas em confiança. A quantidade de concessões que o consumidor se dispõe a fazer depende da percepção e da confiança nos benefícios ambientais envolvidos. Enfatizam então:

- a questão (ou questões) ambiental envolvida é realmente um problema;
- a oferta de mercado da empresa melhorou o desempenho ambiental em comparação com o concorrente ou com ofertas anteriores;
- comprar o produto fará algum tipo de diferença material. (PEATIE; CHARTER, 2005, p. 525)

A abordagem de Dias (2007, p. 34), ressalta que a análise do comportamento do consumidor verde deve considerar três principais fases do ciclo de vida do produto: “antes, durante e depois do ato de consumo”. Destaca ainda que a maioria dos estudos se concentre basicamente no primeiro momento, que inclui “o processo e o ato da compra”, porém no contexto de marketing ecológico, todos os estágios devem ser considerados, pois são igualmente importantes.

Dias (2007), sugere ainda outra denominação do ciclo de vida, levando em conta a cronologia, “como fases de pré-uso, uso e pós-uso”, e do ponto de vista do consumidor apresenta o seguinte conteúdo:

- *Pré-uso*: nesta fase o consumidor ecológico adquire produtos verdes, reciclados, recicláveis, sem agrotóxicos e que apresentam identidade com alguma causa ecológica etc.
- *Uso*: nesta fase, que compreende a utilização do produto, o consumidor ecológico busca reduzir os níveis de consumo, otimizar o uso de energia e realizar uma boa manutenção para ampliar a vida útil dos bens de consumo duráveis.
- *Pós-uso*: nas atividades pós-consumo, o consumidor ecológico preocupa-se com a reciclagem e a reutilização do produto e a eliminação segura dos resíduos. (DIAS, 2007, p. 35)

Sob outra perspectiva Peattie e Charter (2005, p. 525) tratam do aumento do conhecimento sobre as questões ambientais, sugerindo que o incremento deste, resultará também no aumento da vontade dos consumidores em adquirir produtos verdes. Por outro lado, alertam para o inverso, ou seja, quanto mais conhecimento, mais aptos estarão os consumidores em identificar as deficiências destes produtos.

Neste sentido, Peattie e Charter (2005); Ottman (1994) ressaltam a necessidade de não somente falar a linguagem verde, mas de fato buscar provar que suas atitudes são verdes, através da implementação e criação de políticas ambientais vigorosas, demonstrando que estão no caminho da sustentabilidade de forma consistente e valorizada, não só do ponto de vista da criação de produtos, mas do desempenho ambiental da produção e da organização como um todo.

2.1.2 Produtos verdes

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 200) produto “é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Envolvem mais do que o bem físico, outros atributos também fazem parte desta oferta, como serviços, locais, pessoas e organizações, com a finalidade principal de trazer satisfação e benefícios ao consumidor.

Em segmento a este conceito, o adjetivo ecológico pode ser incorporado a muitas destas ofertas, na visão de Dias (2007), esta ligação deve sempre levar em conta o ciclo de vida do produto.

Considera então que:

Um produto será ecológico quando cumprir as mesmas funções dos produtos equivalentes, mas causando um prejuízo perceptivelmente menor ao longo de todo seu ciclo de vida, tanto na produção, como no consumo e na eliminação final. (DIAS, 2007, p. 118)

A argumentação de Jöhr (1994) retrata também que o desenvolvimento de produtos está atrelado às necessidades do mercado, no entanto o fator ecologia deve ser avaliado e se os novos produtos atendem a alguns pontos específicos do ponto de vista “ecológico”, como: se sua composição agride o meio ambiente, se é reciclável, possibilidade de re-uso ou se a embalagem pode ser reciclada.

Para Ottman (1994, p. 8) os produtos não são analisados somente com base em custo e desempenho, “mas na responsabilidade social dos fabricantes”. O valor incorpora outros aspectos de agressão ao ambiente, inerentes ao produto e também a embalagem. Cada vez mais “envolverá o impacto a longo prazo de um produto na sociedade após ser usado”.

No entendimento de Pujari *et al* (2002, *apud* Peattie e Charter 2005, p. 531) o sucesso no desenvolvimento de novos produtos ecológicos necessita de um processo baseado em altos níveis de “comunicação e integração transfuncional, boas informações, consideração das questões verdes desde o início, suporte da alta gerencia e uma abordagem específica da medição e da comparação com parâmetros”.

O trabalho de Sanches (2000, p. 79), faz menção sobre a responsabilidade ambiental para o desenvolvimento de produtos e processos, que requer um relacionamento diferenciado e participativo, com clientes e fornecedores. Ao se adicionar outras responsabilidades, mais amplas, complementa a autora que as organizações necessitam vislumbrar o longo prazo e ampliar seu foco de desenvolvimento de produtos e análise de desempenho, requerendo assim um “novo conjunto de valores, incluindo políticas e metas que incorporem a dimensão ambiental na organização”.

Para Peattie e Charter (2005, p. 532), os produtos verdes se encaixam em duas categorias gerais: “categorias relativas aos impactos sociais e ambientais do produto tangível” e a categoria “de atributos que são relacionados com os processos pelos quais o produto é criado e com os atributos da empresa que os produz”.

A primeira trata do produto em si, incluindo questões como eco-eficiência, vida útil, destino do produto após seu uso e possibilidade de reciclagem. A segunda categoria amplia o produto tangível, incorporando aos seus atributos a forma como ele é produzido e os atributos da organização que o produz (PEATTIE; CHARTER, 2005, p. 532),.

Há diversas formas de caracterizar produtos verdes, Dias (2007, p. 119) traz algumas destas características:

- produtos feitos de bens reciclados;
- produtos que podem ser reciclados ou reutilizados;
- produtos eficientes, economizem investimento e reduzem impacto ambiental;
- produtos com embalagem ambientalmente responsáveis;
- produtos orgânicos;
- serviços que emprestam ou alugam produtos;
- produtos certificados, que atingem ou excedem critérios ecológicos.

A forma de conceituar o produto verde, segundo Elkington (1990, *apud* Romeiro, 2006, p. 76) depende de determinação das características constantes neste tipo de produto, para isto considera três critérios: “teria maior satisfação válida ambientalmente, estaria envolto em um ‘pacote’ ambientalmente válido, ou ambos”.

Na visão de Elkington (1990, *apud* Romeiro, 2006, p. 76) as características ideais para produtos ambientalmente amigáveis seriam as seguintes:

- Não é nocivo a saúde das pessoas e dos animais;
- Não causa dano ao meio ambiente durante a manufatura, distribuição ou uso;

- Não consome uma quantidade desproporcional de energia e outros recursos durante o processo de manufatura ou distribuição;
- Não causa desperdício devido ao excessivo uso de embalagem ou a uma vida útil pequena;
- Não envolve o uso desnecessário de animais ou a prática de crueldade;
- Não usa materiais derivados de espécies ou ambiência ameaçada; e
- Idealmente não troca qualidade ambiental por preço, qualidade ou conveniência.

Conforme Ottman (1994) citando Wolf, os produtos ambientalmente orientados se dividem em quatro áreas, abaixo descritos na figura 2:

1) Aquisição e processamento de matérias-primas <ul style="list-style-type: none"> * conservação de recursos naturais * proteção de habitats naturais * minimização de lixo e poluição * transporte * uso de recursos renováveis * uso sustentável de recursos * uso de materiais reciclados 	2) Questões de produção e distribuição <ul style="list-style-type: none"> * uso mínimo de materiais * uso/liberação de tóxicos * geração/manuseio do lixo * eficiência energética * uso de água * emissões para ar, terra e água
3) Questões de uso de produto e embalagens <ul style="list-style-type: none"> * eficiência energética * conservação de recursos naturais, tais como água necessária para o uso do produto * saúde de consumidor * segurança ambiental 	4) Questões de uso posterior/descartabilidade <ul style="list-style-type: none"> * reciclabilidade e facilidade de reutilização * refabricação e reparo * durabilidade * biodegradabilidade * seguro quando incinerado ou colocado em aterro sanitário

FIGURA 2 – ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS VERDES

FONTE: elaborado a partir de Wolf citado por Ottman (1994, p. 103-104)

A abordagem de Donaire (1999, p. 54), reforça a idéia de que a empresa ambientalmente correta é aquela que além de possuir um processo produtivo favorável ao meio ambiente, também necessita de um produto com a mesma finalidade, para tanto entende que produtos originários de “matérias-primas renováveis ou recicláveis, que não agredem o meio-ambiente e tem baixo consumo de energia” são produtos que atendem às questões ambientais. Por outro lado entende que o processo caracterizado como “ambientalmente amigável”, deve se aproximar dos seguintes objetivos: “poluição zero, nenhuma produção de resíduos,

nenhum risco para os trabalhadores, baixo consumo de energia e eficiente uso dos recursos”.

O desempenho de produtos verdes, na maioria das vezes, é focado antes da aquisição e após seu uso, surge então a necessidade de uma nova abordagem que enfoque o tempo de vida total deste produto. Esta visão ampliada é denominada de: “desde o berço até o túmulo” (PEATTIE; CHARTER, 2005, p. 530-531).

Uma das ferramentas para verificação do impacto ambiental é a análise do ciclo de vida do produto, embora em sua abordagem, Peattie e Charter (2005) reconhecem a dificuldade de se determinar em qual direção e por quantos caminhos da cadeia de suprimentos esta análise deve percorrer.

Na visão de Dias (2007) é pertinente assumir que os produtos criados e produzidos pelas organizações têm impacto direto no ambiente, devendo então ser considerados todos os processos envolvidos para se conseguir determinado produto. Para tanto descreve análise do ciclo de vida do produto da seguinte forma:

A abordagem do ciclo de vida de um produto consiste em considerar o conjunto de etapas necessárias para realizar as fases que dizem respeito a elaboração, ao uso e a eliminação do produto, ou desde a extração e fabricação das matérias-primas que entram na composição do produto até o fim da vida do produto e os diferentes procedimentos necessários a sua eliminação. (DIAS, 2007, p. 124)

A segmentação do ciclo de vida do produto, na visão de Dias (2007, p. 124-125) é retratada em cinco fases:

- A fase de extração e de fabricação das matérias-primas;
- A fase de fabricação do produto;
- A fase de utilização do produto pelo cliente;
- A fase do fim de vida do produto;
- A fase de transporte.

Conforme a abordagem de Ottman (1994), a definição do “verde” é algo bastante desafiador por não existir um mecanismo provado para mensurar os impactos ambientais de “um produto em comparação com alternativas”. Sugere, entretanto que a análise do ciclo de vida é uma forma de se aproximar desta resposta, porém não determina com exatidão quais das alternativas são mais saudáveis ecologicamente.

Uma ressalva importante é feita por Romeiro (2006, p. 76) no que tange a definições de produtos verdes do ponto de vista do consumidor, pois exige deste, um grau de conhecimento aprofundado sobre procedimentos de produção, transporte, processos de eliminação e conseqüências para o meio ambiente referente a seu uso.

Dias (2007, p. 136), considera a denominação de produto ecológico, relativa e atrelada ao tempo. A condição de “ser verde” pode ser momentânea se levado em conta que, naquele espaço de tempo, determinado produto possui características ou processos que não prejudiquem o meio ambiente, no entanto, com o passar do tempo outros produtos mais “amigáveis com o meio ambiente” os substituirão e assim haverá a necessidade de inovar para atender “critérios mais rigorosos para que um produto seja classificado como ecológico”.

2.1.2.1 Preço

O estabelecimento do preço para os produtos verdes, segundo Peattie e Charter (2005, p. 533), é o ponto crítico do desafio do marketing ambiental. A absorção de custos sociais e ambientais e posterior repasse ao consumidor podem fragilizar a organização, no sentido de ser vista como aproveitadora de uma situação no estabelecimento de “preços verdes” ou não fazer frente aos menores preços do concorrente que ainda se subsidia do meio ambiente.

De acordo com Dias (2007, p. 146) a variável preço carrega consigo também aspectos de contradição uma vez que, se os produtos forem ofertados com preços muito acima do mercado, estão sujeitos a não serem comercializados devido ao custo elevado, em contrapartida se os preços praticados forem baixos, corre-se o risco do consumidor interpretar que são produtos de qualidade duvidosa.

Por outro lado Dias (2007, p. 144) destaca que, a partir do momento que o nível de informação sobre os benefícios do produto verde se eleva, sua “valorização social, e as características ecológicas serão compreendidas como fatores de diferenciação e valor agregado”, tendendo assim a ter menos resistência a preço, comparativamente a similares ecologicamente mais agressivos.

Na visão de Peattie e Charter (2005, p. 534), o avanço na busca da

sustentabilidade poderia mudar se, o foco no ‘preço’ puder ser minimizado em detrimento do foco no ‘custo’, ou seja, tornar perceptível ao consumidor que os benefícios no decorrer do tempo compensam um desembolso imediato maior.

Ottman (1994, p. 23) destaca que os consumidores se dispõem a pagar em média 20% a mais por produtos naturais, uma vez percebido por estes que o custo excedente é compensado pelo benefício que estes produtos representam para sua saúde.

Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup em 22 países, demonstrou que 53% dos entrevistados, estariam dispostos a pagar um preço maior pela preservação ambiental. Em outro estudo, os consumidores europeus também estariam dispostos a pagar de 5 a 15% a mais por produtos de madeira que tivessem rotulagem ambiental (MOIMAN, 1996, p. 34-35).

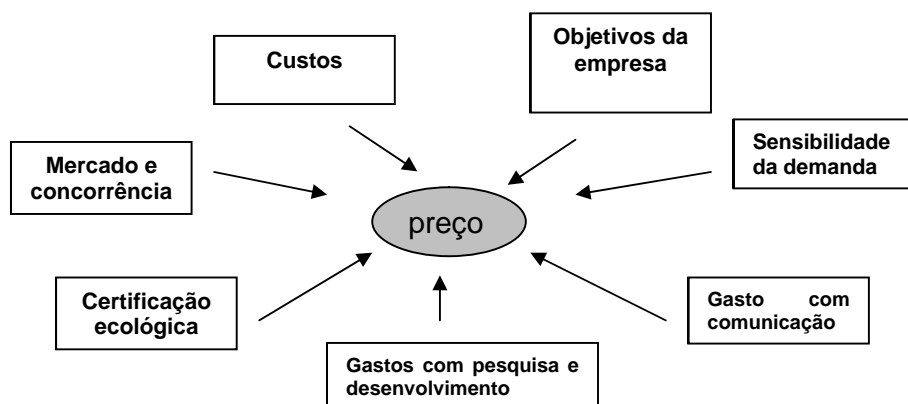


FIGURA 3 – CONDICIONANTES COMUNS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO

FONTE: o autor com base em Dias (2007, p. 139-140)

É necessário destacar que, no momento da aquisição de um produto ecológico o consumidor não visa somente sua utilização com base na finalidade do produto em si, mas também nos valores intrínsecos que estes possuem em relação a preservação ambiental, perceptíveis ao longo do tempo (DIAS, 2007, p. 138).

A empresa de reaproveitamento Wisewood, utiliza resíduos plásticos para fabricação de dormentes para trilhos de trem e suportes para postes de energia, os quais foram apelidados de “madeira plástica”, relata que o produto custará em média

quatro vezes mais que os dormentes de madeira, no entanto sua durabilidade é de cerca de 50 anos contra 15 dos tradicionais. “O ganho ambiental é incomparável” (HERZOG, 2008, p. 65).

2.1.2.2 Embalagem

Conforme descrito em Peattie e Charter (2005, p. 532) as embalagens são responsáveis por grande parte dos resíduos produzidos pela industrialização e consequentemente por uma parcela considerável do “impacto ambiental de muitos produtos”.

Dentro deste enfoque Dias (2007, p. 134-135) descreve que a embalagem objetiva duas finalidades básicas: “a técnica e a comercial”. A primeira atendendo aspectos de conservação, proteção, armazenagem e transporte e a segunda como meio de informação e promoção comercial. No entanto, devem ser considerados também aspectos ligados à ecologia, defendendo o autor que, o atendimento às questões básicas deve ser feito com a menor agressão possível ao meio ambiente, além de munir o consumidor com informações de qualidade ambiental e reciclagem.

Donaire (1999, p. 101) enfatiza a necessidade do melhor entrosamento entre os departamentos de marketing e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), para aperfeiçoar o desenvolvimento de embalagens mais adequadas ao meio ambiente, evitando a utilização de papéis não recicláveis, produtos tóxicos, volumes desnecessários e que destaquem os benefícios ambientais pertinentes ao produto.

Na visão de Ottman (1994), o fator custo tem um peso importante na concepção de produtos e embalagens, destaca que “menos significa mais”, ou seja, que a menor utilização possível de material, favorece a redução de custos produtivos que, por sua vez, podem ser repassados ao consumidor; são mais eficientes em termos de armazenagem, estocagem e transporte e representam menos produtos descartados tanto para reciclagem quanto para destinação final. A autora ilustra estes pontos com exemplos e dentre eles cita o caso da Coca-Cola que reduziu o peso das latas de alumínio em cerca de 35%, significando menor custo produtivo e menos utilização de recursos naturais.

2.1.2.3 Logística

Nas considerações de Dias (2007, p. 150) logística compreende as “atividades físicas responsáveis para o produto percorra a distância entre o ponto de fabricação e o ponto em que estabelece o contato com o consumidor (ponto de venda)”. Estas atividades, portanto, consomem energia e outros recursos, gerando também resíduos que por consequência, causam impacto no meio ambiente.

O impacto ambiental causado pelo transporte das mercadorias é profundamente determinado pelo consumo de combustíveis e outros materiais necessários para que os produtos cheguem até o consumidor. Peattie e Charter destacam que a aplicação de “imposto de carbono” causaria grande impacto nos custos, estimulando assim as corporações a produzirem e distribuírem de forma mais regional ou local, diminuindo assim o impacto ambiental causado por estas movimentações (PEATTIE; CHARTER, 2005, p.534).

Um aspecto essencial nas operações de logística, segundo Dias (2007, p. 151) é a seleção do meio transportador. Destaca o autor que o transporte rodoviário é que o mais produz resíduos tóxicos, no entanto um dos mais utilizados. Sugere então a utilização de outros meios de transporte, menos agressivos ao meio ambiente, como o ferroviário e o transporte fluvial. Embora ainda careçam de infraestrutura ideal para atender as necessidades logísticas.

Ainda diante das reflexões de Dias (2007), a finalidade da distribuição comercial é levar “os produtos do produtor ao consumidor”, e a distribuição sob o prisma ecológico, deve desempenhar um papel fundamental, que é proporcionar o “retorno do produto para sua reutilização e das embalagens ou seus resíduos para reciclagem”.

A abordagem de Peattie e Charter (2005, p. 534) também trata deste novo conceito, que diante das exigências de retorno de produtos e embalagens descartadas, será exigido das organizações significativos projetos de reutilização e retorno de resíduos e produtos com vida útil expirada, cujos autores chamam de “logística reversa”.

Na visão de Leite (2003) o conceito de logística reversa ainda está em construção devido as recentes possibilidades de negócios relacionados com questões ambientais, contudo traz a seguinte definição:

Entendemos a logística reversa como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio de canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros. (LEITE, 2003. p. 16-17)

Um dos exemplos pioneiros neste movimento é o da maior fabricante de celulares do mundo, a finlandesa Nokia, que iniciou este projeto em 1995, com uma simples iniciativa de recolher aparelhos em lojas de assistência técnica e se estendeu para uma rede com cerca de 4.000 pontos de coleta, sendo responsáveis por recolher cerca de 2% dos aparelhos descartados pelos clientes ou algo estimado em dois milhões de aparelhos, não importando a marca (MANSO, 2008, p. 85-86).

2.1.3 Comunicação verde

A comunicação dos benefícios de produtos ambientalmente amigáveis pode representar para muitas organizações um grande desafio e não menos preocupante, uma vez que muitas temem serem mal interpretadas ou que os benefícios não sejam facilmente perceptíveis do ponto de vista do consumidor (OTTMAN, 1994).

Mesmo diante da dificuldade, Ottman (1994, p. 120-121) destaca a importância da comunicação sobre estes benefícios, que além de proporcionar um aumento nas vendas e distribuição, proporciona um incremento no valor agregado do produto e evita impactos da legislação ambiental.

Para Dias (2007, p. 157) a comunicação ecológica objetiva informar sobre as propriedades do produto, “principalmente os aspectos positivos em relação ao meio ambiente, e transmitir a imagem da organização relacionada com a defesa e preservação de valores ambientalmente corretos”. Esta atividade deve contribuir para lançar e sustentar a imagem social da organização, evidenciando sua contribuição com o meio ambiente. Sob este enfoque o autor, destaca dois objetivos da comunicação verde: “1) que o consumidor conheça os benefícios dos produtos ecológicos; e 2) que seja mantida a credibilidade em relação a esses produtos e às organizações que os produzem e distribuem” (DIAS, 2007, p. 157).

Na visão de Donaire (1999, p. 101), a comunicação deve estabelecer uma

conexão constante entre a organização e público, no sentido de estabelecer “um clima de confiança e compreensão”. A variável ecológica deve reafirmar a imagem institucional ambiental, tanto externa quanto internamente da organização, permitindo desta forma o acesso adequado a informações sobre suas atividades relacionadas com o meio ambiente de forma clara e precisa.

Donaire (1999) ainda destaca que as declarações públicas sobre questões ecológicas devem ser caracterizadas pela verdade e as ações práticas condizentes com o que se prega. Enfatiza o autor que “em relação ao ambiente, nada pior do que tentar aparentar uma imagem que não condiz com a realidade”.

A abordagem de Jöhr (1994, p. 90) defende também que a atividade de relações públicas deva criar uma ligação empresa-público com uma “comunicação aberta, correta e espontânea, o que cria confiança e respeito mútuos”. A comunicação ampliada ativa o interesse do público regional na preservação ambiental, estimulando às suas práticas e em uma eventual crise com a comunidade por problemas ambientais, o bom relacionamento assegura certa flexibilidade na solução destes.

Dias (2007, p. 158) destaca que os instrumentos de promoção disponíveis para uma comunicação verde são iguais aos que se podem aplicar em promoções comerciais, adicionados de elementos característicos do marketing verde, como “rotulagem ambiental (selos verdes) e a certificação dos sistemas de gestão ambiental (ISO 14001)”.

A abordagem de Peattie e Charter (2005, p. 533) revela pontos positivos e negativos das diversas formas de comunicação ecológica ou, dependendo de sua natureza, questões serão levantadas sobre a legitimidade da comunicação. Nesta linha destacam que, a propaganda carrega o risco da má interpretação dos consumidores, que podem acreditar que a empresa esteja aproveitando o movimento ecológico simplesmente para a autopromoção. Diante disto os autores consideram que a integração das formas de comunicação é um passo importante na obtenção de sucesso, principalmente se o objetivo é “a promoção ou proteção em relação a causas sociais e ambientais”, Defendem os autores que a “chave é entender as preocupações dos públicos interessados e então comunicar eficaz e eficientemente”.

2.1.4 Responsabilidade social

O reconhecimento das empresas que sua responsabilidade para com a sociedade vai além de suas obrigações para com os seus clientes, se traduz em responsabilidade social (LONGNECKER, 1981).

Esta responsabilidade assume diversas formas, entre elas a proteção ambiental. O aumento da preocupação com a preservação do meio ambiente e também nas mudanças de valores da sociedade, intensificou então a preocupação das organizações a auxiliar a sociedade em resolver problemas sociais, que elas próprias contribuíram em sua criação (DONAIRE, 1999).

Conforme destaca Donaire (1999), a sociedade confere às organizações a liberdade para existir e buscar seus objetivos, contudo considera que nesta concessão está intrínseca a assinatura de um “contrato social”, que representa a assunção pelas organizações de retribuir para a sociedade a liberdade adquirida.

O mesmo autor assevera que os termos deste contrato com a sociedade, vêm sofrendo modificações significativas, baseando-se principalmente no fato de empresas voltadas unicamente para questões econômicas acabam por trazer um custo social representativo. A figura a seguir demonstra a ampliação destas mudanças.

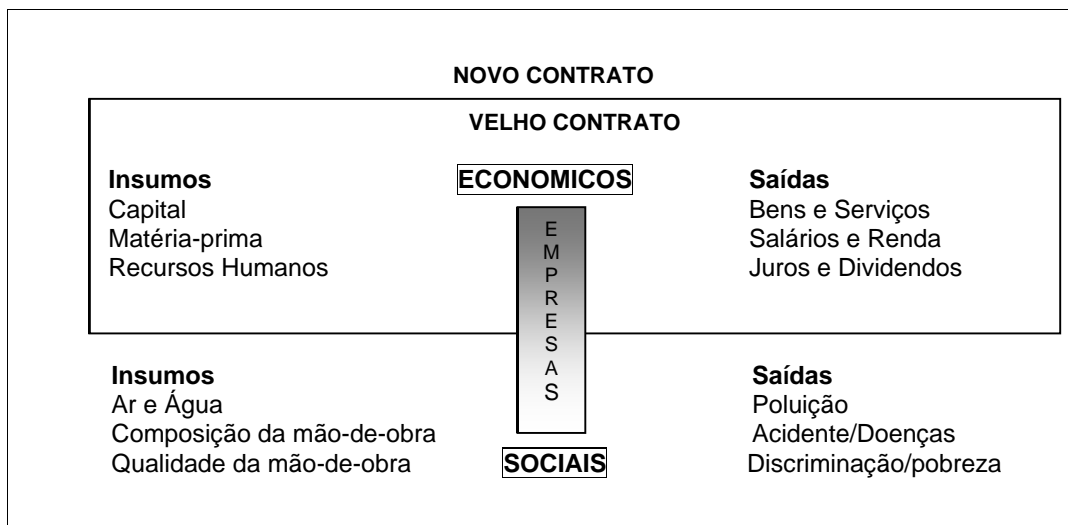


FIGURA 4 – O CONTRATO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E A SOCIEDADE

FONTE: Buchholz citado em Donaire (1999, p. 21)

Na conceituação de Archie B. Carrol, conforme citado em Donaire (1999), a responsabilidade social tem o seguinte significado:

A responsabilidade social das organizações diz respeito às expectativas econômicas, legais, éticas e sociais que a sociedade espera que as empresas atendam, num determinado período de tempo (CARROL, 1979).

Em muitos casos o crescimento se dá à custa da degradação ambiental entre outros custos sociais. O envolvimento da sociedade e organizações visa a redução deste custo, e a responsabilidade destas em cooperar tanto para melhoria econômica quanto das condições sociais, passa a ser um objetivo comum (DONAIRE, 1999).

Em trabalho desenvolvido pelo Instituto Ethos em parceria como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a responsabilidade social tornou-se um dos fatores de competitividade, devendo as empresas preocuparem-se com a melhoria e manutenção constante de suas relações com todos os públicos dos quais dependem e que mantém algum tipo de interação, incluindo, além de seus parceiros comerciais e colaboradores, a sociedade de modo geral (Instituto Ethos; Sebrae, 2003).

A fabricação de produtos ou prestação de serviços que não degradem o meio ambiente promove a inclusão social e participa do desenvolvimento da comunidade de que compartilham, entre outras ações, são diferenciais cada vez mais importantes para as empresas na conquista de novos consumidores ou clientes (Instituto Ethos; Sebrae, 2003).

Conforme destaque do trabalho acima descrito, a responsabilidade social empresarial tem o seguinte conceito:

O conceito da RSE está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios e deve refletir-se nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente e no futuro dos próprios negócios. (Instituto Ethos; Sebrae, 2003, p. 9)

De maneira mais direta, pode-se afirmar que “a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por elas afetados” (Instituto Ethos; Sebrae, 2003, p.9).

Nesse sentido as organizações adotam posturas de caráter moral, indo além das disposições legais, mesmo que não estejam diretamente relacionadas às suas atividades, mas que de alguma forma possa colaborar para o desenvolvimento sustentável da comunidade que está inserida (PRIMOLAN, 2004).



FIGURA 5 – DIRETRIZES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

FONTE: Instituto Ethos (2003)

No âmbito do marketing, a responsabilidade social deve ser exercida de forma a evitar os processos de produção que tragam algum tipo de prejuízo a comunidade, instituições ou ao meio ambiente, prevendo-se as possíveis consequências que tais atitudes possam acarretar (DIAS, 2007).

Na abordagem de Kotler e Armstrong (2007, p. 532), a empresa socialmente comprometida toma decisões de marketing conforme “os desejos e os interesses dos consumidores, os requisitos da empresa e interesses de longo prazo da sociedade”. Destacam que a empresa que ignora os anseios de longo prazo, tanto dos consumidores quanto da sociedade, causa um retrocesso a todos. Uma empresa voltada para o marketing de responsabilidade social, desenvolve produtos não somente desejáveis e prazerosos para o consumidor, mas também que tragam benefícios no longo prazo.

2.1.5 Diferencial competitivo do marketing ambiental

Nas seções anteriores foram abordados aspectos relevantes ao marketing ambiental, nesta subseção busca-se aliar estes aspectos a fatores de competitividade, levando em conta que a busca por produtos ambientalmente corretos tem aumentado consideravelmente, criando assim um leque de inúmeras oportunidades para as organizações. Os termos vantagem competitiva e diferencial competitivo, para fins deste estudo, são intercambiáveis.

De acordo com Ottman (1994) as organizações que conseguirem suprir as necessidades dos consumidores com produtos ambientalmente corretos e evidenciar sua postura favorável ao meio ambiente, têm grandes possibilidades de conseguir vantagem sobre seus concorrentes.

Conforme abordado por Donaire (1999, p. 54), o fato de existir um número ainda reduzido de consumidores ambientalmente conscientizados, não significa que a organização não deva se preocupar com esta questão, uma vez que a ampliação deste mercado é inquestionável e empresas que utilizem deste pioneirismo podem obter vantagens significativas e duradouras sobre seus competidores.

A necessidade de se manter à frente nas questões ambientais é tratada por Jöhr (1994), como um grande desafio, mas pode significar enorme vantagem competitiva, seja para atendimento às questões legais, seja para estar atualizado frente os “parâmetros não mensuráveis, aqueles que são estabelecidos de modo informal pelos consumidores, concorrentes, investidores”. Com relação a aspectos legais, o autor destaca que manter-se à frente significa obter vantagem competitiva, pois com a utilização de métodos inovadores a própria legislação tende a se aperfeiçoar, assim a concorrência demanda um tempo maior para se adaptar, permitindo que a organização adaptada acesse os mercados mais rapidamente.

Neste sentido, o trabalho de Primolan (2004, p. 132-133), destaca que as empresas mais inovadoras tendem a estar mais atentas a oportunidades e ao mesmo tempo podem criar estas oportunidades. Para o atendimento da crescente demanda por desempenho ambiental das empresas e de seus produtos, o desenvolvimento de soluções através de “ecoinvenções ou inovações ambientais” requer conhecimentos de mercado, tecnologia e pesquisas científicas, porém representam significativo diferencial competitivo. Na visão do autor “ter respostas

adequadas aos problemas ambientais pode significar a garantia da sobrevivência, aumentar a fatia de mercado ou descobrir novos nichos para elevar os lucros da empresa”. A questão está em transformar problemas ambientais em fontes de diferencial competitivo.

Sanches (2000) defende a necessidade das empresas manterem-se competitivas frente aos novos desafios ambientais, contudo requer destas, novas posturas em sua organização ou na operação de negócios. Empresas proativas incorporam fatores ecológicos no estabelecimento de seus objetivos e estratégias, considerando a proteção ambiental não mais como um custo extra, mas como um potencial de resultado. A autora destaca ainda que, um elemento essencial para garantir o “desempenho econômico, produtivo e ambiental de uma empresa industrial é a utilização de tecnologias ambientais”. A utilização de tecnologias tem assegurado a rentabilidade e competitividade em grande parte das corporações e não seria diferente em questões ambientais (SANCHES, 2000).

Embora muitas empresas, sob o prisma econômico, sintam-se inseguras em tomar determinadas providências, no que tange a aspectos ambientais, pois acreditam em aumento de despesas e acréscimos nos custos de produção, Donaire (1999, p. 51) defende em suas considerações, que empresas criativas e com qualidade suficiente, são capazes de “transformar as restrições e ameaças ambientais em oportunidades de negócios.” Conforme Donaire, algumas oportunidades são destacadas:

- Reciclagem de materiais como fonte de economia ou possível venda;
- Criação de novos processos, com tecnologias mais limpas que se transformam em vantagem competitiva e possibilitam inclusive venda de patentes;
- Novos produtos para atendimento de um mercado crescente;
- Geração de materiais com grande valor industrial a partir de resíduos;

Para Peattie e Charter (2005) é fundamental para as organizações o entendimento do impacto potencial de questões ecológicas sobre elas mesmas e sobre seus clientes. O entendimento das forças e fraquezas no desempenho ecológico pode ser o diferencial para a organização.

Os autores ainda destacam que “um bom desempenho ecológico” é relevante em muitos mercados, pois pode proporcionar as seguintes oportunidades:

- Novas oportunidades de mercado;

- Oportunidades de diferenciação;
- Oportunidades para vantagens de custo;
- Oportunidades de nicho.

A abordagem de Ottman (1994, p. 10) destaca que a expansão de mercado proporcionado pelo “esverdeamento corporativo e de produto”, é somente um dos benefícios percebidos quando se adere a causas ambientais. O desenvolvimento de produtos e processos favorece a melhoria da imagem corporativa e da marca, bem como economia de recursos e abertura de novos mercados.

BENEFÍCIOS ECONOMICOS	
Economia de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Economias devido à redução do consumo de água, energia e outros insumos. - Economias devidos à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes - Redução de multas e penalidades por poluição.
Incremento de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos. - Aumento da participação no mercado devido a inovação dos produtos e menos concorrência. - Linhas de novos produtos para novos mercados. - Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.
BENEFÍCIOS ESTRATEGICOS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da imagem institucional. - Renovação do “portfólio” de produtos. - Aumento da produtividade. - Alto comprometimento do pessoal. - Melhoria nas relações de trabalho. - Melhoria e criatividade para novos desafios. - Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas. - Acesso assegurado ao mercado externo. - Melhor adequação aos padrões ambientais.

QUADRO 5 – BENEFÍCIOS DA GESTÃO AMBIENTAL

FONTE: adaptado de NORTH (1992 *apud* DONAIRE, 1999, p. 59)

O quadro 5 acima traz, na visão de North (1992 *apud* Donaire, 1999), os benefícios da gestão ambiental para a organização.

Na argumentação de Porter e Linde (1995) é destacado que a busca por soluções ambientais deve estar pautada em inovações e tecnologia, tanto para atendimento a legislação cada vez mais severa, quanto, mas principalmente, para alcançar a competitividade necessária para se manter no mercado. Desenvolver meios mais eficientes de produção, melhores custos, criação de produtos melhores,

levam as organizações a promover a inovação e assim aumentar seu diferencial. A forma como a organização responde as demandas ambientais, pode indicar como está sua competitividade total (PORTER; LINDE, 1995).

Em sua abordagem, Peattie e Charter (2005), não deixam de questionar as dificuldades de obter e manter a competitividade, com resultado, face as dificuldades de convencimento dos clientes e concorrência com produtos tradicionais, no entanto os autores fazem destaque que o mau desempenho ambiental, certamente colocará a organização em uma desvantagem competitiva, por exemplo, na ocorrência de um desastre ecológico.

A iniciativa de Jeff Immelt, presidente mundial da *General Electric*, é destaque da edição especial da Revista Exame de Março de 2007, por adotar estratégias voltadas ao meio ambiente. Os objetivos propostos pela organização são claros: atender a demanda crescente dos clientes por produtos verdes e, sem fugir de sua premissa básica, obter resultados. Os produtos verdes geraram lucro em torno de 1 bilhão de dólares em 2007 e o lançamento de produtos e equipamentos que fazem parte do programa da companhia intitulado “Ecomagination” saltou de 17 para 60 produtos. A filosofia defendida por Immelt pode ser sintetizada na frase “*Green is green*”, ou de uma forma mais direta, produtos voltados ao meio ambiente significam mais dólares (MANO, 2008).

Kotler e Armstrong (2007) destacam a importância de entender os clientes e suas demandas, como um grande passo para o desenvolvimento de relacionamentos, porém não se esgota neste ponto, a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes esta pautado na utilização destes relacionamentos para adquirir conhecimentos e assim elaborar ofertas ao mercado que entreguem mais valor aos clientes que a concorrência.

2.2 MERCADOS ORGANIZACIONAIS

Após terem sido abordados conceitos e características do marketing ambiental, serão vistos a partir desta seção aspectos relativos aos mercados organizacionais.

O mercado organizacional segundo Armstrong e Kotler (2003, pg.150)

envolve todas as organizações que “adquirem bens e serviços que serão transformados ou utilizados na produção de outros bens, que por sua vez serão vendidos ou fornecidos a terceiros, incluindo-se também os varejistas que adquirem produtos já elaborados a fim de revendê-los ou alugá-los, obtendo assim lucro”.

Os termos “mercado organizacional” e “mercado industrial” podem ser utilizados alternativamente, no entanto o termo “*business-to-business*” está cada vez mais substituindo estas expressões, conforme destacado por Turnbull e Leek (2005, p. 103), descrevendo esta atividade como a que envolve “qualquer tipo de organização, pública ou privada, que tenha relacionamentos de troca com outras organizações”.

Registre-se, para fins deste trabalho, que os termos mercado industrial, mercado organizacional, *business-to-business*, são intercambiáveis.

Conforme destacam Moreira e Neto (1998, p. 12), as relações entre organizações, compreendem um conjunto de atividades entre produtores de bens e prestadores de serviços, que objetivam um benefício específico e procuram estreitar o relacionamento entre empresa e cliente com a possibilidade de criar um vínculo entre corporações, seguindo além da simples operação de comprar e vender.

Nesta mesma linha, Siqueira (1992, p. 31) descreve que é o mercado composto de “bens e serviços produzidos ou vendidos por empresas agrícolas, comerciais, industriais ou organizações institucionais para uso dos mesmos na produção, comercialização ou locação de outros bens ou serviços”.

O mesmo autor (*ibid*, 1992, p.31) afirma então que, os usuários organizacionais são fabricantes, varejistas, instituições que compram bens ou utilizam de serviços para produzir outros bens, prestar outros serviços ou ainda aplicá-los em sua própria organização.

Os consumidores organizacionais, segundo Amigo e Toledo (1999, p.64) representam o grupo que engloba empresas, instituições, órgãos governamentais e varejistas, que adquirem bens e serviços, não somente para o uso próprio, mas também para a produção e transformação dos produtos adquiridos em outros bens, a fim de atenderem as demandas dos consumidores finais ou atenderem a outros clientes organizacionais.

A categorização de consumidores organizacionais é descrita por Churchill e Peter (2003, p. 175-179) como forma de avaliar a grandeza destas compras, sugerindo assim quatro categorias maiores de participantes:

- **Produtores:** compreendem as organizações que adquirem bens e serviços com a finalidade de produzir outros bens e serviços para a venda, sendo que os produtores de bens tendem a serem maiores que os prestadores de serviços possuindo características e necessidades diferentes destes. A variação de setores em que se encontram os compradores organizacionais e os diversos segmentos atingidos os tornam maiores dentro desta categorização.
- **Intermediários:** também classificados como revendedores, englobam principalmente os atacadistas e varejistas, que compram para revender com o objetivo de obter lucros. Neste sentido, a prática da compra se diferencia pela aquisição para revenda e não para uso próprio, embora também adquiram produtos e serviços para manter sua própria organização.
- **Governos:** Além do mercado com fins lucrativos, uma grande parcela dos relacionamentos *business to business* aplica-se em situações de compra de organismos governamentais. O governo em muitos países representa o grande, senão o único cliente, fazendo todo tipo de aquisições para que a infra-estrutura do país, estado ou município continue funcionando e possa atender as necessidades dos cidadãos.
- **Institucionais:** representam uma ampla variedade de organizações como escolas, hospitais, museus, universidades e partidos políticos, algumas delas sem fins lucrativos, mas que necessitam uma gama considerável de bens ou serviços para manterem suas operações.

Richard Sandhusen (2003, p. 228) complementa estas categorias, destacando a importância do mercado organizacional externo, que ele descreve como “perspectiva internacional”, devendo ser reconhecido que este mercado difere sobre maneira do mercado local, onde se “é relativamente possível prever os padrões de demanda, práticas comerciais e necessidades”. O autor destaca que: “em mercados organizacionais globais, todas estas características tenderão a diferir, dependendo principalmente do estágio de desenvolvimento do país ou região almejada”.

O mercado organizacional diferencia-se do mercado de consumo, principalmente pelo envolvimento de mais recursos e quantidades maiores de produtos. Se levado em conta a quantidade de produtos necessários para a fabricação do bem destinado a aplicação final, este número aumenta consideravelmente, pois há o envolvimento de vários processos e organizações,

criando-se assim vários elos na cadeia produtiva que contribuem para a finalização de determinado produto (KOTLER, 2000).

A forma de utilização do produto e o tipo de cliente tornam as relações organizacionais diferenciadas do consumidor final. Na visão de Moreira e Neto (1998, p. 109) “as negociações industriais ou vendas *business to business*, tem como característica o relacionamento múltiplo entre as organizações participantes do processo”, havendo o envolvimento de muitas pessoas e departamentos para a tomada de decisão, utilizando diversos recursos, sejam pessoais ou materiais e transformando a atividade mercadológica em uma preocupação de todos os funcionários da organização.

As organizações não se limitam somente a vender, necessitam de matérias-primas, componentes, equipamentos e estruturas para fabricação de seus produtos, adquirindo quantidades consideráveis destes materiais, criando assim um mercado de grandes proporções (KOTLER, 2000, p. 214).

Os mercados industriais possuem características específicas que os diferenciam dos mercados de consumo, conforme descrito em Armstrong e Kotler (2003 p. 150-152), estas diferenças estão baseadas principalmente nos pontos apresentados no quadro 6 e detalhados na seqüência.

Estrutura de Marketing e Demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Constituem-se de um número menor de compradores maiores. • Clientes são mais concentrados geograficamente • Demanda é derivada do consumidor final • Demanda é pouco elástica • A demanda flutua mais e com maior rapidez
Natureza da Unidade de Compra
<ul style="list-style-type: none"> • Envolvem mais compradores • Envolvem compras mais profissionais
Tipos de Decisões e Processo de Decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Em geral enfrentam decisões de compras mais complexas • O processo de compra organizacional é mais formal • Compradores e vendedores organizacionais criam relacionamentos de longo prazo
Outras Características
<ul style="list-style-type: none"> • Compram diretamente de produtores • Praticam reciprocidade • Alugam equipamentos, em vez de comprá-los.

QUADRO 6 – CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS

FONTE: adaptado de ARMSTRONG e KOTLER (1999, p.121)

- **Estrutura e demanda do mercado:** O número de compradores é menor que no mercado consumidor. Porém, o porte das empresas é maior e com mais capacidade de compra. Há uma concentração geográfica dos compradores, muitas vezes pólos de fabricação em determinada região. A demanda por produtos industriais é derivada da demanda do consumidor final, assim empresas procuram monitorar este consumo com o intuito de tentar exercer influência sobre ele.

No mercado organizacional a demanda é inelástica, ou seja, não é muito afetada por variações de preços, principalmente no curto prazo, pois os fabricantes não farão mudanças bruscas em seus processos produtivos. A demanda também tende a oscilar mais e com maior rapidez, pequenas variações no mercado consumidor, afetam grandemente a indústria.

- **Natureza da unidade de compra:** As compras organizacionais envolvem mais pessoas, onde a decisão pode passar por um número maior de participantes e são mais profissionais, com pessoal mais capacitado e treinado para seguir políticas, normas e exigências de compra na organização.

- **Tipos e processos de decisão:** Normalmente os compradores se deparam com decisões de compras mais complexas, se comparadas com decisões de compra de bens de consumo, envolvendo somas significantes de recursos, aspectos técnicos e envolvimento de mais pessoas na organização. O processo de compra é mais formal, incluindo ordens de compra, contratos, detalhamentos técnico e aprovação formal. O envolvimento do comprador e vendedor é mais estreito, havendo uma maior dependência entre os participantes, com a ajuda mútua para solução de problemas e desenvolvimento de produtos.

Em complemento as características do mercado organizacional Kotler e Armstrong (1999, p. 123-124) citam as “compras diretas” onde os compradores organizacionais preferem transações diretamente com o produtor, principalmente quando se tratar de produtos com grau de complexidade e custos elevados. Tratam também da “reciprocidade” ou a escolha de fornecedores que adquirem produtos da organização dos próprios compradores.

A reciprocidade é tratada por Berkowitz *et al* (2003, p.189), como a “contrapartida comercial”. Descrevem como “uma prática na compra industrial em que duas organizações concordam em comprar produtos ou serviços uma da outra”. Questionam, entretanto, que esta prática restringe a liberdade de escolha ou opções de fornecimento.

Kotler e Armstrong (1999, p. 124) também abordam a preferência dos compradores em alugar equipamentos ou invés de adquiri-los, principalmente equipamentos de valores significativos, a fim de obterem vantagens por não imobilizarem capital, equipamentos atuais e atendimento.

Comparando os mercados organizacionais e mercados consumidores, Churchill e Peter (2003, p. 174), também destacam características que diferenciam estes mercados e salientam que embora haja uma diversificação muito grande entre os compradores organizacionais, em função de sua categorização, algumas generalizações podem ser verificadas.

A questão de padrões de demanda como forma de caracterizar os mercados industriais, é abordada também por Sandhusen (2003, p.218-220), salientando que os padrões de demanda do mercado de consumo diferem das demandas do mercado organizacional, pela tendência de serem mais concentrados, dependentes de outros mercados, elasticidade e associação de produtos.

Característica	Compradores organizacionais	Consumidores
Número de Compradores no Mercado	Poucos	Muitos
Tamanho da Compra	Grande	Pequeno
Critérios de Decisão	Primariamente Racionais	Racionais e emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	Forte	Fraca
Número de pessoas envolvidas na decisão de compra	Muitas	Poucas

QUADRO 7 – COMPARATIVO ENTRE COMPRADORES ORGANIZACIONAIS E CONSUMIDORES
FONTE: CHURCHILL & PETER (2003, p. 174)

Uma abordagem que trata das principais forças nos mercados organizacionais é feita por Churchill e Peter (2003, p. 181-185), onde descrevem as oportunidades e limitações com relação à demanda, concorrência e tecnologia. A influência da demanda, cuja dimensão está diretamente relacionada com as necessidades dos consumidores, destacando a demanda derivada e o princípio da

aceleração. Relatam também a força da concorrência que, em função da grandeza das compras comparativamente ao número reduzido de compradores, poderia afetar significativamente uma organização, caso ocorresse a perda de um cliente de grande porte. Por fim destacam a importância do conhecimento tecnológico, seja sua aplicação nos produtos agregando avanços e benefícios, seja nos processos de atendimento ao comprador organizacional.

Raymond Corey (1978), citado no trabalho de Amigo e Toledo (1999, p. 65), descreve que o produto nos mercados organizacionais é uma variável, devido a sua complexidade e por ser composto de uma série de relacionamentos técnicos, econômicos e pessoais. Sugere ainda conceitos chaves para compreender a natureza dos mercados organizacionais e planejamento dos produtos:

- A escolha do(s) mercado(s), é a decisão mais importante;
- Os produtos variam para atendimento do consumidor;
- O produto é o conjunto total de benefícios recebidos pelo cliente;
- O produto terá significados distintos para diferentes consumidores.

A variável produto, conforme descrito Turnbull e Leek (2005, p. 107) engloba diversos aspectos entre eles a “essencialidade do produto, a complexidade técnica, o valor da compra, a consequência da falha [...]”. Salientam também a importância do entendimento que “pessoas e organizações diferentes tem percepções e expectativas diferentes do produto”.

As diferenças básicas gerais entre tipos de produtos surgem nem tanto das variações de suas características físicas, mas das diferenças entre os modos como são comprados e os propósitos para os quais são comprados (ALEXANDER *et al*, *apud* TURNBULL; LEEK 2005, p. 107).

O mesmo produto pode atender diferentes segmentos de mercado e conforme observação de Siqueira (1992, p. 32) o mercado é denominado horizontal quando diversos setores industriais são potenciais compradores de um determinado tipo de produto e considerado vertical quando poucos setores ou apenas um segmento industrial faria a aquisição ou seria o potencial comprador daquele produto.

Conforme destaque de Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 147), no mercado vertical o ajuste do produto pode ser feito para atender as demandas de determinado cliente, levando-se em conta o potencial do mesmo. No mercado horizontal, o produto atende várias especificações, atingindo assim uma fatia maior

de mercado, porém a competição também será maior.

2.2.1 Compra organizacional

Conforme abordado por Webster e Wind (1975, p. 11) todas as organizações precisam comprar bens e serviços que serão utilizados em suas atividades, sendo então um procedimento básico a todos os tipos de organização formal, independente da atividade a que estas se dispõem.

Se nas decisões de compra está envolvido um alto risco, é percebido então que o processo de compras se torna mais complexo ainda, havendo a necessidade do envolvimento de mais pessoas, onde muitas vezes a decisão se dará num patamar mais elevado do que originalmente se iniciou e com mais autoridade imputada ao decisor final (JOHNSTON; LEWIN, 1996 *apud* SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

Devido a sua complexidade e sua função estar atrelada a custos, riscos e possibilidades, a compra industrial ou organizacional esta cada vez mais sendo administrada e conduzida para melhorar o desempenho da organização e torná-la mais competitiva. A ampliação do escopo das compras, integrando mais funções, tradicionalmente dissociadas desta função, objetiva a profissionalização da busca por resultados (SANDHUSEN, 2003, p. 221).

As compras realizadas por uma organização, conforme destacado por Webster e Wind (1975, p. 53) não é um mero procedimento. É um processo que envolve uma série de “atividades e condições que induzem ações complexas de repostas”. Neste sentido sugerem que a compra não se limita somente ao fato da aquisição do produto, mas também a busca por outras informações, fontes de abastecimento contínuo ou ainda estabelecer relacionamentos duradouros e benéficos para as organizações envolvidas. Conforme afirmam os autores:

A compra efetuada pela organização é um processo complexo de tomada de decisão e comunicação; ocorre no transcurso do tempo e envolve diversos membros organizacionais, além de relacionamentos com outras empresas e instituições. É muito mais do que um simples ato de fazer um pedido a um fornecedor (WEBSTER; WIND, 1975, p. 11).

Concordando com a idéia de complexidade e de não ser um ato simplesmente impulsivo, Siqueira (1992, p. 104) destaca que:

A compra industrial compreende a determinação da necessidade de comprar produtos ou serviços industriais, as comunicações entre os membros das organizações que se acham envolvidas na compra ou que usarão o produto ou serviço industrial, as atividades de busca de informação e avaliação de ações alternativas para as compras.

Nos mercados industriais a função de comprar não é simplesmente um ato deliberado para satisfazer uma vontade ou necessidade, como basicamente acontece nas compras de consumo. Torna-se algo mais elaborado e estudado, dependendo inclusive de conhecimentos técnicos suficientes para poder definir a compra. Nestes mercados, dependendo da organização, pode ser considerado como uma função administrativa que se preocupa em obter vantagens econômicas e redução de custos, buscando mercados alternativos ou simplesmente opções e fornecedores substitutos, mas em outras, se agrega à função administrativa o enfoque estratégico, que visa acrescentar valor as competências de empresa a fim de oferecer também valor ao cliente (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001 p. 578).

Segundo Porter (1996), o valor oferecido e o impacto que este represente na cadeia de valores para o comprador, é entendido como diferenciação. A partir do momento que o comprador percebe que está obtendo uma vantagem competitiva, seja ela em custos ou desempenho, o valor esta sendo criado. Neste sentido a criação de elos dentro da cadeia de valor, que possa satisfazer de forma singular as expectativas dos compradores, é também um condutor à diferenciação, que em conjunto com outros componentes, pode levar a construção de alianças estratégicas importantes (PORTER, 1996).

Conforme ilustrado no quadro 8, a compra organizacional estende-se em um continuo de simples negociações para aquisições de bens ou serviços até alianças estratégicas, dependendo o grau de evolução dos relacionamentos.

Deve-se destacar também, que as compras organizacionais derivam da demanda do mercado consumidor, desta forma a expectativa de crescimento destes compradores depende do crescimento das vendas dos seus próprios produtos, a influência organizacional se torna um ponto muito importante na decisão de compra (AMIGO; TOLEDO, 1999).

Transações	→	Relacionamento	→	Alianças Estratégicas
Curto Prazo				Longo Prazo.
Controle do Mercado				Controle Burocrático
Independência		Interdependência		Dependência total
Tarefa Administrativa				Posição da alta administração
Comprar				Fazer

QUADRO 8 – O CONTÍNUO DAS SITUAÇÕES DE COMPRAS INDUSTRIAIS

FONTE: WEBSTER (1991, p.34 *apud* AMICCI, 2004. p. 57)

Levando-se em conta a importância das compras industriais, Siqueira (1992, p.104) destaca a questão do custo dos produtos industriais, que podem variar de 40% a 60% do custo total do produto final, dependendo do segmento industrial que se esteja analisando. Assim salienta ainda que “quanto maior a especialização da indústria, maior a participação do material comprado”.

O mesmo autor (*ibid* 1992, p. 105) ainda destaca que a finalidade da compra é trazer resultados para a organização “com a aquisição adequada dos materiais industriais necessários ao andamento da empresa”. Estas têm influência direta sobre demais custos, como: paradas por falta de material; produtos fora de especificações; devoluções. A eficiência da compra reflete em redução de custos e atendimento as necessidades de produção e operacionais da organização.

Diante deste contexto Siqueira (1992, p. 106) estabelece que a meta da compra é conseguir conciliar alguns pontos fundamentais, como qualidade adequada, prazo adequado, custo compatível e fonte de fornecimento correta, para tanto observa os seguintes pressupostos:

- prover continuidade nos suprimentos necessários aos programas de produção;
- evitar desperdício, duplicação e obsolescência de materiais;
- garantir nível mínimo de estoques;
- manter padrões de qualidade e conquistar uma posição competitiva;
- observar custos mantendo qualidade e finalidade requeridas.

Na abordagem de Cox e Campbell (1966 *apud* Turnbull e Leek 2005, p. 109) além da função de resolver problemas, o processo de compras é idealizado para alcançar determinados objetivos “tanto no nível da organização quanto no do indivíduo”. Porém a influência de vários fatores pode interferir de forma determinante na obtenção das metas inicialmente propostas em relação à “decisão final da compra”. Uma dificuldade encontrada então pode alterar o curso ou objetivo principal da compra.

Neste sentido concluem Turnbull e Leek (2005) que em algumas situações, tanto a organização quanto o indivíduo “podem estar procurando satisfazer e não maximizar os cursos de ação de seu comportamento, por onde se chegará a um compromisso entre o cumprimento dos objetivos da compra e da compra propriamente dita”.

2.2.1.1 O Processo de compra organizacional

O conceito de “centro de compras” foi descrito por Webster e Wind (1975, p. 51-52) como sendo a interação de indivíduos com a finalidade exclusiva de efetivar a função de comprar, podendo ser formado por indivíduos que desempenham papéis diferentes. Dependendo dos papéis desenvolvidos pelos participantes, este conceito se estende para “a atividade social que se relaciona ao desempenho da tarefa”.

Na abordagem de Sandhusen (2003, p. 221), os centros de compras, são definidos como: “o conjunto de todos os indivíduos e grupos que participam no processo de decisão de compra por compartilharem riscos e metas comuns que surgem das decisões de compras”, possibilitando um maior controle decisório. Este processo tende então a ser mais demorado, pois a responsabilidade da decisão é dispersa entre os participantes destes centros de compras e a comunicação entre eles muitas vezes demanda tempo, na busca de avaliação e porque as pessoas têm critérios diferentes de avaliação.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 155) o centro de compras não necessariamente precisa ser uma divisão devidamente formalizada dentro da organização. Portanto argumentam que o centro de compras “é um conjunto de papéis assumidos por diferentes pessoas para diferentes compras”. O número de

pessoas envolvidas, bem como a formação deste centro, varia conforme a especificação do produto e as variadas situações de compras que a organização pode estar envolvida. Salientam ainda que uma única pessoa possa ser o centro de decisões, considerada assim “um agente de compras”, dependendo da complexidade da aquisição. Caso este grau de importância aumente, a participação de um número maior de pessoas pode ocorrer.

O centro de compras pode ter um aspecto organizacional complexo, pois o número de envolvidos e seu grau de envolvimento pode variar consideravelmente. Neste sentido Kotler e Armstrong (2003, p. 156) argumentaram que algumas participações são óbvias, pois estes estão “formalmente envolvidos no processo” decisório. Porém a participação de outros atores neste processo, mesmo aqueles considerados informais, pode ser de profunda relevância, uma vez que a decisão final pode caber a estes participantes. Assim a complexidade dos papéis assumidos pelos participantes e o resultado destas interações pode influenciar nas decisões.

Na visão de Bonoma e Shapiro (1991, p. 56-57), na maior parte das aquisições importantes, há o envolvimento de gerentes e de outras áreas funcionais, porém sua constância neste envolvimento é limitada, uma vez que sua responsabilidade formal nas compras não existe. Conforme citado pelos autores “em alguns casos, os gerentes que decidem comprar um produto nunca trabalharam na função de compras, exceto para requerer a emissão de um pedido de compra”.

Geralmente as decisões de compras seguem um processo que passa por diversos estágios. Estes estágios podem variar dependendo da complexidade da aquisição associados às situações de compras (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 186).

A seqüência de estágios proposta por Churchill e Peter (2003), muito se assemelha ao modelo geral desenvolvido por Webster e Wind (1975), onde foi acrescentado a avaliação de desempenho do fornecedor.

Os compradores organizacionais se deparam com várias situações ao decidir uma aquisição. A quantidade de decisões depende da situação de compra que ele esteja inserido (KOTLER, 2000, p. 216). As principais situações de compra foram estabelecidas por Robinson *at al* 1967 *apud* KOTLER, 2000, p. 217, como sendo:

Recompra simples: é uma situação de compra em que o departamento de compras encomenda sistematicamente um determinado produto. O comprador escolhe o fornecedor a partir de uma lista de fornecedores aprovados. Esses fornecedores procuram manter a qualidade de seus serviços e produtos e frequentemente oferecem sistemas de pedidos

automáticos, para que o comprador não perca tempo emitindo novos pedidos de compra.

Recompra modificada: é uma situação em que o comprador decide alterar as especificações, os preços, prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. A recompra modificada geralmente envolve agentes de decisão adicionais de ambas as partes.

Nova tarefa: é uma situação de compra em que o comprador adquire um produto ou serviço pela primeira vez. Quanto maior o custo ou o risco, maior o número de participantes no processo decisório e a quantidade de informações coletadas – o que aumenta o tempo gasto até a decisão final.

Seguindo este critério Churchill e Peter (2003, p. 186), descrevem como “recompra direta”: as aquisições mais comuns e rotineiras, englobando repetições de pedidos de fornecedores já conhecidos. Argumentam também que são mais utilizadas em organizações cuja experiência em compras de determinados produtos é mais consolidada, sua utilização mantém uma constância e, portanto sendo mais simples o processo decisório, o tempo e o esforço empreendido pelos funcionários. Neste sentido consideram que praticantes do sistema de estoque *just-in-time*, se enquadram nesta situação de compra, afirmando que: “compradores não tem tempo para ficar pesquisando fornecedores potenciais e fazer licitações. Em vez disso, eles fazem seus pedidos regularmente a um fornecedor cuja qualidade e pontualidade são confiáveis”.

Para a “recompra modificada”, os autores (*ibid.*, p. 186) consideram o tipo de compra que envolve a análise de diversas alternativas antes da decisão, pois o fornecimento pode ter sido modificado em função de fatores provenientes do próprio fornecedor: como aumento de preço, lançamento de um produto substituto ou substituição do atual fornecedor.

A “compra nova” ocorre ocasionalmente e quando há o envolvimento de grandes investimentos ou mudanças substanciais em produtos ou processos. O envolvimento de equipes maiores e a busca por informações mais detalhadas da aquisição que a organização se propõe, torna o processo decisório mais demorado demandando mais tempo nas avaliações (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 186).

Na visão de Turnbull e Leek (2005, p. 108) o modelo de Robinson *et al* é tanto quanto simplificado, diante das várias possibilidades de compras que existem no dia a dia. Relatam então a proposta alternativa formulada por BUNN (1993) que propõe outras abordagens na decisão de compra, sendo: “compra casual, compra rotineira de baixa prioridade, recompra modificada simples, nova tarefa de

juízo, recompra modificada complexa e nova tarefa estratégica”.

Com isso Bunn (1993, *apud* TURNBULL e LEEK, 2005, p. 108) “relaciona essas abordagens a processos de decisão como comportamento de busca, utilização de técnicas de análise e controle processual”.

No quadro 9 os autores Churchill e Peter (2003) retratam os tipos de compras e as possibilidades de correlação entre a complexidade e aplicações dos processos de compra.

Tipo de Compra	Complexidade	Duração	Número de fornecedores	Aplicações
Recompra direta	Simple	Curta	Um	Produtos de rotina comprados com frequência
Recompra modificada	Moderada	Média	Poucos	Compra de rotina que teve alguma mudança
Compra Nova	Complexa	Longa	Muitos	Produtos caros raramente comprados.

QUADRO 9 - TIPOS DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS

FONTE: Adaptado de CHURCHILL e PETER (2003, p. 186)

A preferência por aquisições de um único fornecedor que pode ofertar soluções mais completas para um determinado problema, é descrito por Kotler e Armstrong (2003) como “compras de sistemas”, que teve sua origem nas aquisições do governo norte americano, para armamentos e sistemas de comunicação. Consiste basicamente em atender as necessidades dos compradores, apresentando um pacote completo de soluções, diminuindo estoques, custos e tempo aplicado na seleção de fornecedores, o qual é escolhido mediante, normalmente, aquele que oferece a solução mais completa para o problema (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 154-155).

A participação de vários indivíduos no processo de compra, com papéis diferentes forma então o “centro de compras”, conforme descrito por Webster e Wind (1975), e os seguintes papéis foram estabelecidos por estes autores:

Decisores: aqueles que têm autoridade e responsabilidade formais para decidir entre diversas marcas e entidades vendedoras.

Influenciadores: não têm necessariamente autoridade para comprar,

mas podem influenciar o resultado da decisão pelo estabelecimento de limitações.

Compradores: têm autoridade formal para selecionar entidades vendedoras e consumir a decisão de compra.

Usuários: quem na realidade usa os produtos e serviços adquiridos, mas que podem ter pouca ou nenhuma autoridade para comprar e sua influência é variável.

Guardiões: controlam o fluxo de informação que vai para o grupo de compras. (WEBSTER, WIND, 1975, p. 51-52)

Seguindo este modelo Kotler (2000, p. 218) acrescenta outros papéis que participam de alguma forma no processo de compra, incluindo o papel dos “iniciadores que são aqueles que solicitam a compra de um produto, podendo ser os próprios usuários ou outros membros da empresa” ou aqueles que reconhecem a necessidade da aquisição.

Relata também a figura dos “aprovadores que são os responsáveis pela autorização das ações propostas por decisores ou compradores”. Complementa ainda a posição dos guardiões, como assumindo também um papel de barreira interna, para evitar o contato direto com usuários ou tomadores de decisão e assim diminuir qualquer influência no processo decisório.

Os estágios do processo de compra, que foram identificados por Robinson, Faris e Wind (*apud* KOTLER, 2000, p. 255) e conhecidos como “fases da compra”. A passagem por estes estágios, pelos compradores, dependerá do tipo de compra que se dispõem.

Este modelo desenvolvido por Robinson *et al* (1967) é conhecido como *BUYGRID MODEL* ou coordenadas de compra. Porém, é necessário considerar as influências das situações de compras, desde que estas sejam significativas, contemplando assim a nova compra, recompra direta ou recompra modificada (WEBSTER; WIND, 1975, p.38)

As fases das compras são apresentadas por Kotler e Armstrong (1999, p. 129-130) com base nos escritos de Robinson, Faris e Wind. A síntese destes estágios é apresentada a seguir:

- **Identificação do problema:** o processo se inicia quando é detectado um problema ou necessidade, que pode ser solucionada através da compra de um bem ou serviço específico. Esta identificação do problema pode ser resultado de estímulos internos ou externos.
- **Descrição geral da necessidade:** reconhecida a necessidade, é preparado um descritivo com características e quantidade do produto ou serviço necessário. A

padronização facilita esta caracterização, porém produtos complexos necessitam a participação de uma equipe, afim de melhor definirem itens como durabilidade, preço, qualidade ou outros pontos que se fizerem necessários.

- **Especificação do produto:** a organização de compra desenvolve os requisitos técnicos do produto, em sua maioria com a ajuda de uma equipe técnica, avaliando inclusive aspectos relacionados a custos ou “análise de valor”, padronização ou se devem ser reprojatados.
- **Busca de fornecedores:** inicia-se a busca por fornecedores para identificar as melhores opções. Dependendo da complexidade, grau de inovação ou custo, mais tempo se gasta na busca por fornecedores.
- **Solicitação de proposta:** nesta fase é solicitado propostas dos fornecedores ou detalhamento das ofertas. Quanto mais complexo for o item mais detalhes serão necessários.
- **Seleção do fornecedor:** há uma análise das propostas recebidas e uma seleção dos atributos que se esperam do fornecedor ou o que mais se aproxima das necessidades estabelecidas. Alguns atributos são considerados mais importantes nesta seleção. Antes da seleção final, podem os compradores tentar algum tipo de negociação.
- **Especificação da rotina de pedido:** selecionados os fornecedores, são estabelecidos os termos do pedido final, relacionando todos os itens relevantes ao pedido, como especificações técnicas, garantias, quantidades e previsão de entrega. Contratos também podem ser utilizados dependendo do serviço ou produto adquirido.
- **Análise do desempenho:** nesta fase o comprador avalia o desempenho do fornecedor. Pode solicitar informações dos usuários sobre níveis de satisfação. Pode criar critérios de avaliação para verificar se permanece, modifica ou interrompe o relacionamento com determinado fornecedor.

Na avaliação de Robinson *et al* (*apud* Bonoma, Shapiro, 1991, p.61-62), o fator preponderante que a organização se depara em uma determinada situação de compra é seu entendimento quanto à dificuldade encontrada e sua solução. Desta forma os processos irão se diferenciar, “dependendo de quão confiantes os compradores estão de que a compra contemplada poderá resolver algum problema”.

Para eles os estágios do processo de compra, não são totalmente utilizados em todas as situações de compra. O acionamento dos estágios se intensifica à

medida que as compras evoluem da recompra direta, passando pela recompra modificada e realizando uma compra nova. Constataram também que “quanto mais próxima está a situação de uma compra nova, mais provável será que, um número maior de indivíduos se envolva nela”. No entanto o quadro se inverte se “quanto mais próximo está o produto ou serviço de ser visto como uma recompra integral, mais provável será que, um número menor de indivíduos forme a equipe de compras” (ROBINSON *at al* 1967 *apud* BONOMA; SHAPIRO, 1991, p.62).

TABELA 2 - PRINCIPAIS ESTÁGIOS DO PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AS PRINCIPAIS SITUAÇÕES DE COMPRA

ESTÁGIOS DO PROCESSO DE COMPRA	SITUAÇÕES DE COMPRA		
	COMPRA NOVA	RECOMPRA MODIFICADA	RECOMPRA DIRETA
1. Identificação do problema	Sim	Talvez	Não
2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
4. Busca de Fornecedores	Sim	Talvez	Não
5. Solicitação de proposta	Sim	Talvez	Não
6. Seleção de fornecedores	Sim	Talvez	Não
7. Especificação da rotina de pedido	Sim	Talvez	Não
8. Análise de desempenho	Sim	Sim	Sim

FONTE: Adaptado de Robinson, Faris e Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967), p.14 *apud* KOTLER e ARMSTRONG, 1999 p. 129

2.2.2 Comportamento do comprador organizacional

De acordo com Webster e Wind (1975, p. 12) o comportamento do comprador industrial compreende o “processo decisório por cujo intermédio, a organização industrial estabelece a necessidade de produtos e serviços que serão adquiridos, e ainda identifica, avalia e escolhe entre diversas marcas e fornecedores”.

O processo inicia quando é identificada a necessidade de compra. Os esforços então, são orientados com o objetivo de satisfazer esta necessidade. Se faz então necessário o entendimento do que motiva a compra (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 148).

Conforme relatam Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 149), os motivos de compra organizacional “são as necessidades que dirigem o comportamento de

compra destes usuários. Espera-se que os motivos de compra empresariais, em sua maioria, sejam de ordem prática e isentos de emoção”.

Consideram ainda que a motivação principal deveria ser o desejo de obter as condições ideais de compra, porém como seres humanos os compradores estão sujeitos a interferências de “atitudes, percepções e valores”. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 149).

Os motivos de compra no mercado organizacional, segundo Siqueira (1992, p. 114) estão relacionados a aspectos racionais e sendo uma aquisição técnica “um processo, na maioria dos casos, metódico e objetivo”. A meta principal é combinar custos, aspectos qualitativos e respaldo aos produtos adquiridos.

Em complemento Siqueira (1992, p. 114) destaca que os motivos podem conotar interesse pessoal, como uma autopromoção, demonstração de poder ou recompensas financeiras. Esta bipolaridade de objetivos – interesse individual *versus* interesse da organização – muitas vezes é compatível, porém em determinadas situações pode criar uma “zona de conflito”.

O comportamento de compra organizacional se distingue em vários aspectos do comportamento de compra de consumo. Conforme citado por Berkowitz *et al* (2003, p. 189) um deles está “na natureza do relacionamento entre compradores e vendedores”, havendo assim a possibilidade de envolver negociações mais longas e com níveis de complexidade elevados em relação ao consumo puro e simples.

Os relacionamentos também são mais duradouros e parcerias de longo prazo predominam na maioria das vezes. A definição de uma compra não estabelece o fim de um relacionamento, ao invés disto pode significar o início de uma relação mais sólida. Podendo evoluir para uma “parceria de fornecimento”, onde se busca benefícios mútuos de custos ou resultados (BERKOWITZ *et al* 2003, p. 189-190).

Ao efetivar uma compra alguns critérios influenciam na decisão a ser tomada, conforme Berkowitz *et al* (2003, p. 188), estes critérios são “os atributos dos produtos e serviços do fornecedor e as habilidades do próprio fornecedor”. O atendimento a estes critérios ou a extrapolação deles cria valor para o cliente.

Os critérios apresentados por Berkowitz *et al* (2003), e considerados os mais comuns são os seguintes:

1. Preço;
2. Habilidade de atender as especificações de qualidade exigidas para o

- item;
3. Habilidade de atender os cronogramas de entrega exigidos;
 4. Capacidade técnica;
 5. Garantias e políticas de indenização em casos de mau desempenho;
 6. Desempenho passado em contratos anteriores;
 7. Instalações e capacidade de produção.

Com a finalidade de estreitar relacionamentos e atender às suas necessidades, os compradores organizacionais estão modificando seus critérios de compra, podendo ser entendidos como genéricos, em demandas específicas e informadas aos seus potenciais parceiros (BERKOWITZ *et al* 2003, p. 189).

Na abordagem de Berkowitz *et al* (2003), este tema é tratado como “marketing reverso”, que representa o esforço determinado de compradores organizacionais em “construir relacionamentos que moldem produtos, serviços e capacidades de seus fornecedores para que se ajustem as necessidades de seus compradores e seus clientes”.

As compras de uma indústria podem diferenciar-se, levando-se em conta sua necessidade, conforme afirma Porter (1996, p. 115): “compradores diferentes podem requerer níveis diferentes de atendimento, qualidade ou durabilidade desejados para o produto, necessidade de informações nas apresentações de venda. Estas necessidades diferentes de compra são uma das razões pelas quais os compradores têm poder de negociação estrutural diferente”.

Na visão de Moreira e Neto (1998, p. 260) dado ao número reduzido de compradores organizacionais em comparação com o mercado de consumo, a relação entre compradores e fornecedores passa a ter um estreitamento e uma aproximação diferenciada, uma vez que o grau de especialização dos compradores e seu senso técnico podem favorecer o desenvolvimento de produtos e projetos em conjunto, criando assim uma parceria ou uma aliança mais duradoura.

Dado o envolvimento de vários aspectos na decisão de compra, a abordagem de Telles (2003, p. 78) entende a tratativa destes aspectos como um processo de decisão, que podem ser vistos como “padrões de comportamento empresarial”, divididos por este autor em duas linhas: o “processo racional de decisão e processo conservador”, conforme descrito na figura a seguir.



FIGURA 6 – PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA EMPRESARIAL
FONTE: TELLES (2003, p. 78)

Vários modelos foram criados no intuito de tentar descrever o comportamento de compras do mercado organizacional e esclarecer os relacionamentos entre os diversos componentes que formam o processo de comprar ou rejeitar um produto ou serviço de forma diferenciada (TURNBULL; LEEK, 2005, p. 109-110).

A obra de Webster e Wind (1975) intitulada *O Comportamento do Comprador Industrial* traz um detalhamento de diversos tipos de modelos de comportamento, onde os autores dividiram em três categorias básicas para exame: modelos orientados para a tarefa, não orientados para tarefa e modelos complexos.

Os modelos relativos à tarefa são baseados nas variáveis que efetivamente se relacionam as tarefas propriamente ditas (busca por menor custo, administração de materiais). Na visão de Webster e Wind (1975, p. 26) estes modelos frustram, pois deixam de considerar outras variáveis, que não sejam tarefa, como influenciadoras do comportamento de compras. O quadro 10 traz uma síntese dos modelos relacionados a tarefa.

Risley (1972, *apud* Bonoma e Shapiro, 1991, p. 65) em seus estudos identificou quatro fases no progresso da compra organizacional, dentre os quais cita que realizar uma aquisição “era tarefa escritural, de nível mais elementar, de manuseio de papelada”. Nas demais fases, embora o progresso nas compras fosse evidente, sugere que as decisões eram baseadas a solucionar tarefas.

MODELOS ORIENTADOS PARA TAREFA	CARACTERÍSTICAS
PREÇO MÍNIMO	Motivado para maximizar lucros. A aquisição do produto será o que lhe oferecer o menor preço total.
CUSTO TOTAL MÍNIMO	Motivado para maximizar lucros. A aquisição do produto será o que lhe oferecer o menor custo total.
COMPRADOR RACIONAL	Considera o processo de compras por parte da organização como um processo de escolha econômica “racional”.
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	Atribui ao executivo principal de compra uma responsabilidade excessiva por todas as atividades associadas ao fluxo de materiais e de manufatura.
COMPRAS RECÍPROCAS	Prática de comprar de fornecedores sob a condição de que eles adquiram produtos da empresa que forneceram.
ESCOLHA LIMITADA	Envolve a seleção de fornecedores dentre um conjunto limitado de vendedores em potencial.

QUADRO 10 - MODELOS ORIENTADOS PARA TAREFA

FONTE: elaborado pelo autor com base em WEBSTER e WIND (1975)

Conforme apontado por Webster e Wind (1975, p. 29) os modelos não orientados para tarefa incluem o indivíduo na composição do comportamento de compra, introduzindo fatores “não econômicos” neste processo. Diferente do modelo anterior, onde sugere que as decisões de compra podem ser feitas mecanicamente, com base em cálculos para obtenção de resultados.

Estes fatores “não econômicos” podem ser entendidos como fatores pessoais e emocionais predominando. Na abordagem de Turnbull e Leek (2005, p. 110) estes modelos não relativos à tarefa inferem que: “a perspectiva passa das demandas da tarefa a ser realizada para os interesses pessoais que podem ser afetados pelos resultados”. Aspectos estes relacionados à satisfação do ego, evitar risco, recompensas e relacionamentos. O quadro 11 demonstra alguns modelos.

MODELOS NÃO ORIENTADOS PARA TAREFA	CARACTERISTICAS
AUTO-ENGRANDECIMENTO	Realça o desejo do comprador de usar sua posição na organização como meio de melhorar sua própria renda através de favores de fornecedores potenciais.
EXALTAÇÃO DO EGO	Reconhece que o comprador é um indivíduo cujo auto-conceito lhe é tão valioso quanto o de outra pessoa.
RISCO PERCEBIDO	Realça a incerteza do comprador quando este avalia os demais cursos de ação que pode seguir.
INTERAÇÃO DIDÁTICA	Enfatiza o relacionamento e a influência das expectativas de papel. Interação entre vendedor e comprador com características semelhantes.
RELACIONAMENTOS LATERAIS	Considera as interações dos membros do grupo que efetua compras.
INFLUENCIAS NA COMPRA	Reconhece que diversos indivíduos e conjuntos acham-se envolvidos no processo decisório das compras organizacionais.
PROCESSO DE DIFUSÃO	Considera a empresa e não só o agente de compras, ampliando a visão das decisões de compra.

QUADRO 11 - MODELOS NÃO ORIENTADOS PARA TAREFA

FONTE: elaborado pelo autor com base em WEBSTER e WIND (1975)

Os modelos mais abrangentes ou modelos complexos incorporam mais variáveis ou grupo de variáveis como fatores de influência nas aquisições organizacionais (WEBSTER; WIND, 1975, p. 35).

No *modelo do processo de decisão*, na visão de Turnbull e Leek (2005, p. 110), as definições acontecem no transcorrer de um período de tempo relativamente longo, envolvendo diversos participantes e seguindo um processo de estágios. O *modelo compacto* é baseado no estabelecimento de normas e procedimentos que conduzem o comportamento no processo de decisão. Baseia-se em três dimensões principais: “estrutura da organização, elementos do processo de compra e as características dos indivíduos”.

Embora complexos, estes modelos na visão de Webster e Wind (1975), não são totalmente confiáveis, por terem uma abordagem parcial e muito geral, com grau de abstração considerável e não muito práticos.

Dentro dos modelos complexos Robinson *et al* (1967, *apud* Webster e Wind, 1975), propuseram o *modelo de grade de compra*, com base empírica em comportamentos de compra. Envolve oito estágios de processo decisório em relação a três situações de compra. Mesmo com restrições, oferece um aperfeiçoamento dos modelos anteriores por ser mais abrangente, contudo oferece pouco entendimento quanto as variáveis de tarefa e de não tarefa (*ibid*, 1975, p. 38-40).

2.2.2.1 O modelo de Webster e Wind

Entre os modelos desenvolvidos, o modelo de Frederico Webster e Yoram Wind é um dos mais conhecidos e também um dos mais abrangentes dentro de sua categoria. Conforme abordagem de Turnbull e Leek (2005, p. 112) neste modelo é evidenciado o papel do indivíduo como o principal responsável pelas decisões dentro da organização. Reconhecem, entretanto, o papel de uma central de compras e que o processo envolve diversos indivíduos e que as decisões são influenciadas então por outros participantes, pelo ambiente que estão inseridos, suas limitações e pelas interações entre eles.

Conforme descrito por Webster e Wind (1975) “o comportamento em compras é uma função de características individuais, fatores de grupo, fatores organizacionais e fatores ambientais”. A decisão de compra pode então ser influenciada por estes fatores, alguns relacionados com variáveis de tarefa e outros por variáveis que não estão diretamente relacionadas.

O processo decisório, que na visão de Webster e Wind (1975), representa o “núcleo para ação de compra”, é um procedimento complicado que demanda tempo e envolvimento de várias pessoas na organização e relacionamentos com outras organizações. Descrevem um modelo geral compreendendo cinco estágios básicos, no entanto, chamam a atenção para uma não generalização, complementando que “a natureza específica, a importância e as relações entre estes estágios variam

através das organizações e situações de compra [...]”. A figura 7 demonstra o modelo geral do processo decisório proposto pelos autores (*ibid*).

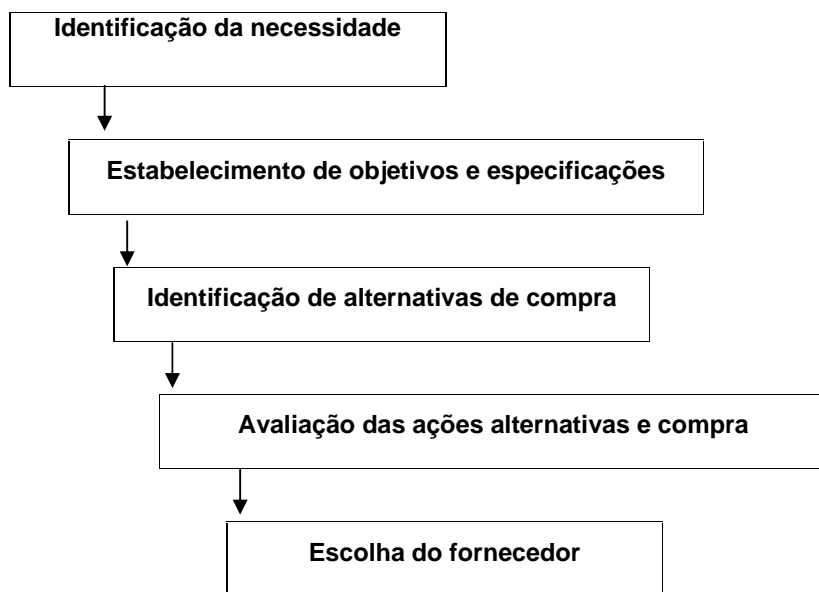


FIGURA 7 – MODELO GERAL DO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL
FONTE: WEBSTER e WIND (1975, p. 47)

O modelo de Webster e Wind (1975), conforme falado anteriormente, considera que as decisões de compra são influenciadas por quatro conjuntos de fatores que se inter-relacionam. Contudo, salientam os autores, que se faz relevante a “distinção entre o que é e o que não é tarefa, para compreensão dessas influências”.

Para melhor entendimento, os autores (*ibid*, p. 49) detalham que o termo “de tarefa” são atividades diretamente ligadas à necessidade de compra e determinadas pelas metas da organização e que “não são de tarefa” as atividades que não se relacionam diretamente com a necessidade de compra. A síntese destes fatores é apresentada a seguir:

- **Fatores ambientais:** o ambiente é uma fonte de informação que influencia o comprador em sua tomada de decisão. Estes se mantêm atentos aos fatores econômicos atuais e aos previstos, como o nível de produção, investimentos, gastos do consumidor e taxas de juros. Também aspectos tecnológicos, políticos, legais e

culturais afetam a atividade de compra. Preocupações ambientais e influência de outras instituições que não tem relacionamento direto com a organização, como governos e bancos, mas que são partes integrantes do ambiente onde se decide a aquisição.

- **Fatores organizacionais:** a estrutura formal da organização possui dimensões que influenciam a tomada de decisão. Possui objetivos específicos, diretrizes de compra, procedimentos, estrutura, *status*, autoridade, sistema de recompensa e comunicação. Todos estes interagindo de maneira complexa para determinar o ato final da compra.
- **Fatores interpessoais:** nas compras formais das organizações há o envolvimento de diversos participantes com diferentes interesses e que compartilham conhecimento. Estas relações refletem as opiniões dos vários participantes que notam que determinadas decisões são relevantes para melhorar sua *performance* na organização. A influência e a interação destes participantes podem ser determinantes no processo decisório de compras.
- **Fatores individuais:** no centro da compra está o indivíduo e todo comprador possui motivações, impressões, personalidade, cognição e preferências pessoais, são fatores psicológicos que interferem em sua resposta em situações de compra. Também sua atitude quanto ao risco percebido e a posição social que ocupa ou que pretende, dentro da organização, influenciam em seu comportamento de compra.

Em complemento a esta abordagem Kotler (2000) faz referência aos fatores identificados pelos autores, argumentando que quanto mais as ofertas recebidas são parecidas, mais suscetíveis os compradores estão a dar valor a aspectos de relacionamento pessoal. Quando estas ofertas variam consideravelmente, as escolhas são mais racionais e sensíveis a fatores de ordem econômica.

Vale destacar que Kotler (2002, p. 222) faz menção também a fatores culturais como influenciadores no processo de decisão. Fatores estes que variam de um país para outro. “Algumas regras sociais e empresariais devem ser levadas em consideração por empresas de produtos empresariais ao fazerem negócios com outros países”.

Dentre os fatores apontados por Webster e Wind, cabe aqui o destaque para “consequências ecológicas das decisões de compra”, que é um aspecto de

influência dentro do fator ambiental:

Nas decisões de compra por parte da organização está-se tornando rapidamente uma consideração principal a nova e crescente percepção do impacto da atividade econômica no ambiente físico. Este novo interesse está forçando uma definição mais ampla da tarefa de comprar que passa a incluir as conseqüências sobre o ambiente físico. A inexorável pressão da atividade econômica sobre o ambiente, especialmente nos Estados Unidos (que tem 6% da população do mundo, mas consomem 40% de seus recursos), já ocasionou seus males a ponto de o interesse pelo ambiente ter de assumir a mais alta prioridade em muitas espécies de decisões de compra. [...] A pressão para que haja uma consideração mais cuidadosa quanto às conseqüências ecológicas das decisões de compra tem vindo de muitas direções, inclusive de todos os níveis o governo e grupo privados que se preocupam com a conservação e a ação política. (WEBSTER; WIND, 1975, p.61)

Os autores também destacam que os modelos não são totalmente completos e que não há como identificar o “verdadeiro” ou único processo de decisão de compras, principalmente devido as diferentes características das organizações, dos indivíduos que dela participam, de situações únicas de compras e da relevância atribuída à tarefa. Sugerem ainda que as organizações deveriam ter um conjunto de processos decisórios, assim poderiam alterar de uma determinada ocorrência para outra (WEBSTER; WIND, 1975, p. 46).

2.2.3 Relacionamentos entre compradores e vendedores

Conforme abordado por Hutt e Speh (2002) os relacionamentos no mercado industrial geralmente tem maior proximidade e são mais duráveis. A efetivação de uma negociação não significa o término do relacionamento, pode ao invés disto, marcar o início de uma relação duradoura.

A metáfora de Dwyer *et al* (1987) trata dos relacionamentos entre compradores e vendedores como um casamento, onde de um lado da balança se apresentam os benefícios da relação e de outro suas limitações, o equilíbrio, portanto, conduz a ganhos mútuos. Tratam então de custos e benefícios análogos à relação matrimonial, onde os primeiros podem sugerir que a manutenção de um relacionamento pode ser dispendiosa, bem como podem ser maiores os custos de oportunidades de troca com parceiros alternativos. Por outro lado, os benefícios

inerentes a esta manutenção estão ligados à confiança e menor incerteza, com possibilidade de ganhos significativos nas decisões compartilhadas, através da comunicação eficaz e cooperação. Havendo esta percepção, a troca, portanto, representa uma barreira a substituições de parceiros, proporcionando para o vendedor uma vantagem competitiva.

A importância da perspectiva do relacionamento é demonstrada por Hutt e Speh (2002, p. 41) quando destacam a cadeia de suprimentos na produção de um determinado bem, ou seja, o envolvimento de uma vasta rede de fornecedores que de certa maneira afetam o nível de qualidade do produto em questão, pois cada envolvido colabora com uma parte deste processo. A figura abaixo exemplifica esta abordagem:

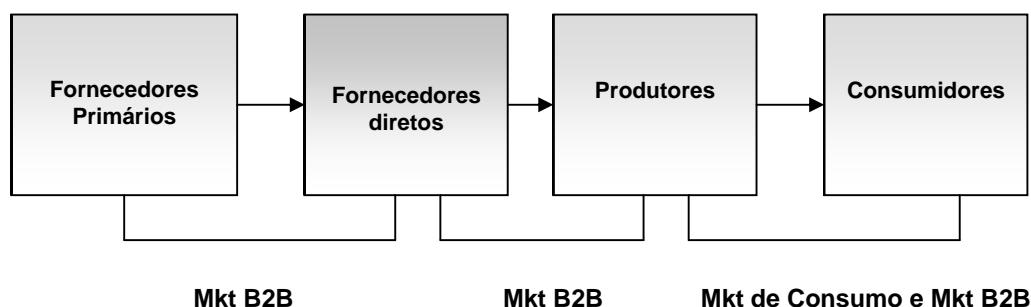


FIGURA 8 – CADEIA DE SUPRIMENTOS

FONTE: O autor (adaptado de Hutt; Speh, 2002)

O novo momento do marketing *business-to-business*, prioriza o gerenciamento efetivo do relacionamento. A habilidade na criação de estratégias inovadoras se traduz na chamada “vantagem colaborativa”, onde o desenvolvimento de boas parcerias significa vantagem valiosa no mercado organizacional. O foco do marketing de relacionamento visa estabelecer, desenvolver e sustentar inter-relações bem-sucedidas, onde a lealdade adquirida dos clientes é bem mais lucrativa do que a competição em preços, além de assegurar vantagem importante e duradoura sobre a concorrência, que enfrentará dificuldades em “entender, copiar ou desfazer” esta relação (HUTT; SPEH, 2002, p. 98).

A abordagem de Turnbull e Leek (2005) destaca o modelo de Hakansson (1982), que se concentra nos processos e relacionamentos que ocorrem entre e

dentro de empresas compradoras e vendedoras. Desta forma Hakansson (1982) destaca os seguintes pontos do modelo de interação que enfatiza o relacionamento:

- Vendedores e compradores são vistos como participantes ativos na transação. Assim o comprador não fica limitado a um papel passivo e pode procurar influenciar a natureza dos insumos de marketing que são oferecidos.
- Os relacionamentos comprador-vendedor frequentemente tem uma natureza de longo prazo, tendem a ser baseados em confiança mútua e não em um contrato formal e muitas vezes começam meses ou até anos antes da eventual troca de dinheiro e bens.
- Desenvolvem-se padrões de natureza complexa entre e dentro das empresas e de seus diferentes departamentos.
- Por causa da natureza complexa dos relacionamentos, profissionais de marketing e compradores podem estar mais envolvidos em apoiar e manter esses relacionamentos do que nas atividades de compra e venda propriamente ditas.
- Os vínculos entre compradores e vendedores podem tornar-se institucionalizados (HAKANSSON, 1982 em TURNBULL; LEEK, 2005, p. 115)

Para o entendimento da importância dos relacionamentos como forma de contribuição e resultado para as trocas organizacionais, faz-se necessário averiguar os investimentos e os processos de vinculação dos parceiros envolvidos nestas relações, uma vez que os relacionamentos entre organizações não ocorrem de forma gratuita e é resultado de esforços das partes envolvidas. Dentro desta premissa, sem os investimentos o avanço do relacionamento pode não ocorrer e até mesmo pode regredir, mesmo sendo nas formas mais comuns como simples transações ou parcerias mais complexas, envolvendo o desenvolvimento de produtos e processos (TURNBULL; LEEK, 2005, p. 116).

Neste sentido Hutt e Speh (2002) tratam dos tipos de relacionamentos, destacando que um processo de troca é indispensável para qualquer tipo de relacionamento, pois cada lado fornece ao outro algo em troca do que foi recebido. Definem que “troca transacional concentra-se em troca precisa de produtos básicos por preços de mercado altamente competitivos”. Nos casos de relacionamentos mais estreitos, as trocas se tornam “colaborativas”, onde as informações são mais precisas, as conexões sociais e operacionais mais próximas, bem como compromissos são firmados na expectativa de obter resultados a longo prazo.

Conforme demonstra a figura a seguir, os relacionamentos estão em um contínuo, com as relações transacionais e colaborativas nos extremos desta linha.



FIGURA 9 – O ESPECTRO DE RELACIONAMENTO

FONTE: Adaptado de Hutt e Speh (2002. p. 98)

Quanto à natureza dos relacionamentos, os arranjos contratuais envolvem pouco compromisso emocional que sustentem um relacionamento para o futuro, caracterizando assim a troca transacional, que utiliza a concorrência competitiva para garantir condições melhores de fornecimento. Contrastando esta visão, a troca colaborativa (relacional) foca a solução mútua de problemas, integrando as duas partes do processo. O alicerce desta troca está fundamentada no compromisso e na confiança, onde o primeiro representa o esforço de uma das partes em manter o relacionamento e a segunda baseia-se na segurança sobre a credibilidade e integridade de uma das partes (HUTT; SPEH, 2002).

Nas considerações de Cannon e Perreault (1999), a diferenciação dos relacionamentos está baseada nas diversas maneiras como as partes interagem e administram as negociações, necessitando então diferentes conectores. Os autores chamam de “conectores de relacionamento”, que refletem o comportamento e as expectativas que as partes têm sobre uma determinada relação.

Cannon e Perreault (1999) especificaram então, seis tipos de conectores que caracterizam a maneira como compradores e vendedores conduzem o relacionamento, conforme a seguir:

- **Troca de informações:** envolve uma forma aberta e ampla de comunicação que contribuiria para o desenvolvimento do relacionamento e conseqüentemente para melhoria da qualidade de produtos ou acelerar seu processo de desenvolvimento. Compartilhar informações importantes ou prioritárias conduz para a otimização de processos e também para o comprometimento do relacionamento, embora em alguns casos, pode favorecer comportamentos oportunistas.

- **Conexão operacional:** representa o nível de envolvimento dos sistemas, procedimentos e rotinas das organizações compradora e vendedora, que visam a facilidade das operações e a desobstrução do fluxo de mercadorias, serviços ou informações.
- **Compromissos legais:** são acordos contratuais que determinam os compromissos dos envolvidos em um relacionamento. Podem fornecer proteção, caso algum problema ocorra e também equilibram o relacionamento fornecendo previsibilidade para o futuro. Contudo pode dificultar a flexibilidade de resposta a mudanças ambientais.
- **Normas cooperativas:** refletem as expectativas das partes envolvidas para um trabalho conjunto no sentido de alcançar objetivos mútuos e individuais. Representam o que as partes acreditam ser o comportamento adequado para a cooperação e o trabalho conjunto ter sucesso.
- **Adaptações específicas de relacionamento pelos vendedores ou compradores:** representam os investimentos em processos, produtos ou procedimentos particulares para atendimento das necessidades ou capacidades de um parceiro de troca. Este conector foca a adaptação do comportamento de uma das partes de forma específica para a outra parte do relacionamento. Adaptações específicas para um relacionamento, têm pouco valor fora desta relação.

É importante notar que o próprio relacionamento evolui seguindo algumas fases, no trabalho publicado por Dwyer *et al* (1987), que constitui um marco relevante para o entendimento do dinamismo dos relacionamentos de longo prazo, são destacados cinco fases deste processo de desenvolvimento do relacionamento, que podem ser resumidas conforme a seguir:

- **Fase 1 - conscientização:** fase em que uma organização reconhece a outra como sendo um possível parceiro de troca. A proximidade das partes facilita este processo de aproximação.
- **Fase 2 – exploração:** refere-se a busca e a testes de ambos os lados. Considera-se nesta fase os compromissos, benefícios, responsabilidades e possibilidade de trocas, a fim de verificar a viabilidade da relação. Esta fase é

dividida em cinco sub-etapas:

→ **Atração:** partindo da análise do custo – benefício, iniciam o processo exploratório, comparando com alternativas. Objetiva-se resultados além de um nível mínimo.

→ **Comunicação e barganha:** decorrem de uma relutância inicial em barganhar, a partir daí realinham suas posições, melhorando a interação e a comunicação. A relação pode não se estabelecer, embora havendo comunicação e barganha, pode ser apenas para uma transação singular.

→ **Poder e justiça:** o poder de uma das partes sobre a outra é determinado pelo grau de dependência ou o que uma parte tem a oferecer a outra. A relação será justa se, uma das partes entender que o exercício do poder é justo e plausível.

→ **Desenvolvimento de normas:** trata-se do estabelecimento de padrões de comportamento para os envolvidos e regras para as trocas futuras.

→ **Desenvolvimento de expectativas:** refere-se aos resultados esperados de possíveis conflitos de interesses, dos benefícios e dificuldades da relação.

- **Fase 3 – expansão:** incremento continuado dos benefícios e aumento da interdependência das partes. Ocorre um aumento dos riscos, mas também da confiança, cooperação e comunicação.

- **Fase 4 – comprometimento:** fase mais adiantada do relacionamento, referindo-se há uma declaração aberta da manutenção do relacional das partes. Compromisso é resultado do contentamento que desestimula a procura por outras opções relacionais.

- **Fase 5 – dissolução:** fase de finalização e não mais de crescimento da relação. Diferente das demais fases, a dissolução pode ser oriunda de apenas uma das partes. Havendo aumento da insatisfação ou dos custos da manutenção da relação, ocorre o declínio e a dissolução do relacionamento.

As fases sugeridas por Dwyer *et al* (1987) demonstram a evolução de um relacionamento no transcurso do tempo, porém nem sempre os parceiros desejam uma relação de longo prazo, os interesses das partes é que definirão esta duração. As fases apresentam uma seqüência evolutiva do relacionamento, porém não demonstra a mecânica do relacionamento em si.

O trabalho de O'Malley e Tynan (2005) traz uma visão geral da evolução do de relacionamento nas diversas dimensões do marketing, neste sentido comentam os vários focos de estudo e as várias linhas defendidas pelos diversos autores, contudo salientam que, embora haja diversidade nas definições, em alguns pontos há concordância, conforme abaixo citados:

Marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo do negócio. Reconhecer isso resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefícios mútuos). O lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas. Confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamentos e está centrada na manutenção de promessas. (O'MALLEY; TYNAN, 2005, p. 25)

As considerações de Hutt e Speh (2002) tratam da importância das alianças estratégicas nos relacionamentos, enfatizando que o interesse na formação de certas alianças está relacionado com o desejo de uma organização em alavancar suas competências fundamentais, associando-se a outras empresas que possuem experiência adicional, “expandindo assim o escopo geográfico e de produtos da organização”.

Os participantes de uma aliança buscam por benefícios ou evitar custos e riscos de iniciar, expandir mercados ou desenvolver produtos. Estes benefícios

podem ser: acesso a mercados ou tecnologias; economias de escala (produção, P&D ou marketing); acesso mais rápido de novos produtos no mercado; e divisão do risco (HUTT; SPEH, 2002).

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), as mudanças estão acontecendo na maneira como as empresas se conectam com outras empresas, havendo um pesado investimento em parcerias com outras organizações. Entendem, portanto que o fortalecimento de alianças determina não somente seu próprio desempenho superior, mas também de toda cadeia de suprimentos em relação à concorrência. Com este sentimento, os fornecedores não são apenas vendedores e distribuidores apenas compradores, são considerados parceiros que contribuem para entrega e valor ao consumidor.

A eficiência está além do simples gerenciamento da cadeia de suprimentos, a necessidade de parceiros estratégicos para fazer frente a um ambiente mais globalizado e competitivo, é fundamental. O isolamento impossibilita a sobrevivência neste ambiente de competição (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo trata da metodologia utilizada para atendimento dos objetivos propostos neste estudo. Assim, a seguir será apresentada a especificação do problema, as variáveis e suas definições constitutivas e operacionais, o método de estudo utilizado, bem como informações a respeito do universo, coleta e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

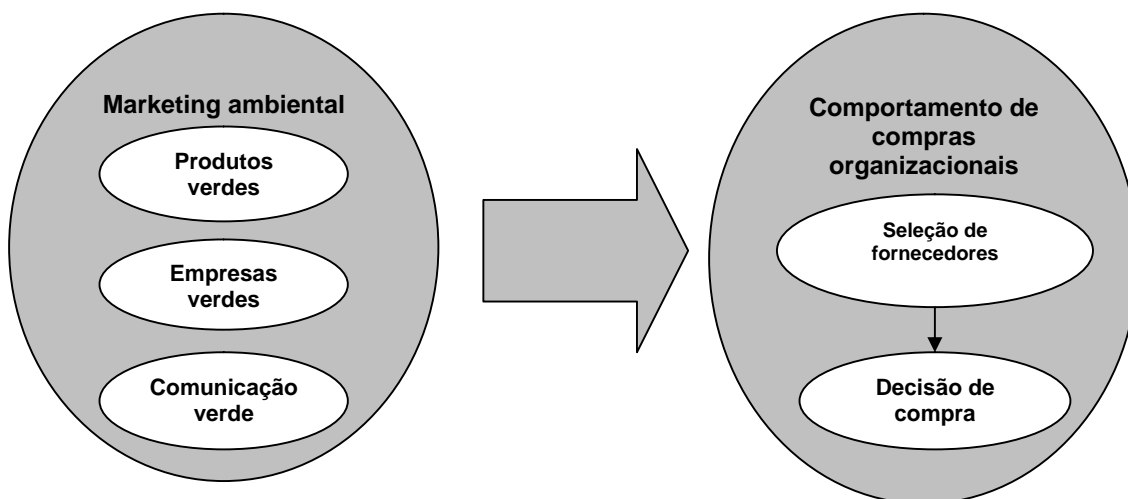
Empresas fornecedoras de matérias-primas, componentes e equipamentos para a indústria calçadista, engajadas na preservação ambiental, podem influenciar as decisões de compras destes fabricantes?

3.1.1 Apresentação das variáveis

Serão consideradas neste trabalho as seguintes variáveis: marketing ambiental como sendo a variável independente, dividida em três dimensões produtos verdes, relacionamento com empresas verdes e a comunicação verde, e o comportamento das compras organizacionais, como a variável dependente, dividida também em dimensões, sendo a seleção de fornecedores e decisão de compras estas dimensões, conforme se visualiza na figura 10.

FIGURA 10 – RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Fonte: o autor (2008)



Desta forma as categorias de análise apresentadas neste estudo são: o marketing ambiental (divididas nas dimensões acima citadas) e o comportamento das compras organizacionais (também divididas em dimensões), resumidas no quadro 12:

Variável		Elementos de Análise
Marketing Verde	Produtos Verdes	Produtos feitos de materiais reciclados, produtos que podem ser reciclados, produtos eficientes (que economizam energia, água e minimizam impacto ambiental), produtos com embalagens ecologicamente corretas, produtos certificados, produtos passíveis de logística reversa.
	Empresas Verdes	Empresas que estejam em conformidade com a legislação ambiental, que apóiem causas ecológicas, patrocinam prêmios em prol do meio ambiente, que possuam algum tipo de tratamento de resíduos, que possuam algum tipo de certificação ambiental.
	Comunicação Verde	Rotulagem ambiental, promoções de vendas, patrocínios, certificações de gestão ambiental, mala direta, venda pessoal, informes institucionais, ações conjuntas de marketing.
Comportamento de Compras Organizacionais	Seleção de Fornecedores	Produtos e serviços de qualidade, prazo de entrega, ética, responsabilidade social, preços, desempenho, capacidade tecnológica, responsabilidade ambiental.
	Decisão de compras	Necessidade de compra, alternativas de compras, produtos substitutos, limitação econômica (preço), atendimento a legislação ambiental, qualidade percebida, relacionamentos desenvolvidos.

QUADRO 12 – CATEGORIAS ANALÍTICAS

FONTE: O autor (2008)

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Para Marconi e Lakatos (1992), a ciência trabalha com conceitos, que são termos simbólicos representativos de “fenômenos perceptíveis na natureza, no mundo psíquico do homem ou na sociedade, de forma direta ou indireta”. Assim a

definição constitutiva é responsável por evitar a ambigüidade de conceitos, sendo então necessário, definir com precisão, o fato ou fenômeno que deseja estudar. Ainda segundo as autoras, a definição operacional de um conceito ou termo consiste na indicação das operações necessárias para produzir, medir ou analisar um fenômeno.

Na sequência serão apresentadas as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) das variáveis, bem como conceitos de termos relevantes, com base no levantamento teórico-empírico etapa desta pesquisa:

Produtos Verdes

DC.: Será considerado um produto ecológico aquele que cumprir as mesmas funções dos produtos equivalentes, mas causando um prejuízo perceptivelmente menor ao longo de todo seu ciclo de vida, tanto na produção, como no consumo e na eliminação final (DIAS, 2007)

DO.: Operacionalizada a partir de entrevistas com roteiro de pesquisa semi-estruturado e observação não participante, junto ao setor de compras e administração de cada empresa participante do estudo. Verificou-se o interesse da utilização de produtos ecológicos, com base nos elementos de análise do quadro 12, através do bloco D de questões do roteiro de entrevista (apêndice 1), elaborado com base em Ottman (1994), Romeiro (2006) e Dias (2007).

Empresas Verdes

DC.: Organizações que adotam processos e controles de fabricação que reduzam o impacto ambiental e consumo de energia, desenvolvam produtos ecologicamente corretos e estejam engajadas em causas ambientais (DIAS, 2007).

DO.: Por meio de entrevistas com roteiro de pesquisa semi-estruturado e observação não participante, junto ao setor de compras e administração de cada empresa participante do estudo. Verificou-se a perspectiva das empresas em relacionarem-se com empresas ambientalmente favoráveis, com base nos elementos de análise do quadro 12, através do bloco E de questões do roteiro de entrevista (apêndice 1), elaborado com base em Ottman (1994), Dias (2007), Maimon (1996) e Donaire (1999).

Comunicação Verde

DC.: Objetiva informar sobre as propriedades do produto ecológico “principalmente os aspectos positivos em relação ao meio ambiente, e transmitir a imagem da organização relacionada com a defesa e preservação de valores ambientalmente corretos” (DIAS, 2007).

DO.: Operacionalizada a partir de entrevistas com roteiro de pesquisa semi-estruturado e observação não participante, junto ao setor de compras e administração de cada empresa participante do estudo. Averiguou-se a importância atribuída à comunicação ecológica com base nos elementos de análise do quadro 12, através do bloco F de questões do roteiro de entrevista (apêndice 1), elaborado com base nas obras de Dias (2007), Ottman (1994) e Kinlaw (1997).

Seleção de Fornecedores

DC.: Especificação e avaliação dos atributos desejados de um fornecedor e indicação de sua importância relativa, a fim de identificar os mais convenientes (KOTLER, 2000).

DO.: Verificada a partir de entrevistas com roteiro de pesquisa semi-estruturado, junto ao setor de compras de cada empresa participante do estudo. Verificou-se a preferência de fornecimento com base nos elementos de análise do quadro 12 através do bloco B de questões do roteiro de entrevistas (apêndice 1), elaborado com base em Churchill e Peter (2003), Webster e Wind (1975), Kotler (2000) e Hutt e Speh (2002).

Decisão de Compras

DC.: Processo de tomada de decisão e comunicação; ocorre no transcurso do tempo e envolve diversos membros organizacionais, além de relacionamentos com outras empresas e instituições. É muito mais do que um simples ato de fazer um pedido a um fornecedor (WEBSTER; WIND, 1975, p. 11).

DO.: Verificada a partir de entrevistas com roteiro de pesquisa semi-estruturado, junto ao setor de compras de cada empresa participante do estudo. Averiguou-se o processo decisório de compras com base nos elementos de análise do quadro 12,

através do bloco B de questões do roteiro de entrevistas (apêndice 1), elaborado com base em Churchill e Peter (2003), Webster e Wind (1975), Kotler (2000) e Hutt e Speh (2002).

3.1.2.1 Conceitos de outros termos relevantes

Sustentabilidade

Desenvolvimento que atende as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade de gerações futuras, de atenderem as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Comportamento de compras organizacionais

Compreende o processo decisório por intermédio do qual a organização industrial estabelece a necessidade de produtos e serviços que serão adquiridos e ainda identifica, avalia e escolhe entre diversas marcas e fornecedores (WEBSTER; WIND, 1975).

Marketing Verde

“Processo holístico de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, de um modo lucrativo e sustentável” (PEATTIE; CHARTER, 2005).

Diferencial Competitivo

Ofertas para o mercado que entregam mais valor para o cliente do que a concorrência seja capaz de fazer (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Conforme abordagem de Gil (1996) as pesquisas exploratórias tem com objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito, assim como o aprimoramento de idéias sobre o fenômeno.

Considerando que a proposição do trabalho é levantar idéias em torno de um assunto (a influência do marketing ambiental no comportamento das compras organizacionais), entendemos este estudo como sendo de natureza exploratória.

Para Cervo e Bervian (2002) os estudos exploratórios buscam maiores informações sobre determinado problema, possibilitando a formulação de hipóteses para estudos posteriores. Ainda segundo os autores, a pesquisa deve ser flexível o bastante a fim de considerar os mais variados aspectos do problema ou da situação em estudo.

A pesquisa tem característica qualitativa, que segundo Oliveira (2000) possibilita a análise da interação de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, e também a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Conforme abordado por Creswell (2007) a pesquisa qualitativa ocorre em um ambiente natural, permitindo ao pesquisador desenvolver níveis de detalhes sobre o fenômeno e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes.

Segundo Godoi *et al* (2006), uma vez estabelecido o caso a ser estudado, é necessário definir a unidade a ser analisada e assim estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador, pois dentro de cada caso existem diversos eventos, espaços e atividades a serem visitadas, bem como pessoas a serem entrevistadas e documentos a serem examinados. O nível de análise neste trabalho é organizacional, ou seja, as empresas selecionadas para o estudo, conforme descrito na subseção que trata do universo e amostra. Para o presente estudo a unidade de análise corresponde aos atores (preferencialmente representantes do setor de compras e dirigentes das organizações) que tenham influência no fenômeno estudado: o comportamento de compras com base em aspectos ambientais. O estudo tem um corte transversal, pois os dados foram coletados uma única vez.

Em função da natureza exploratória do trabalho, adotou-se como estratégia de pesquisa o método de estudo multicaso, visto que o presente trabalho procura examinar acontecimentos contemporâneos em que os comportamentos de destaque não podem ser manipulados (YIN, 2001). Trata-se de um estudo multicaso, pois envolve três indústrias do segmento calçadista paranaense,

Ainda segundo Yin (2001) o estudo de caso (multicaso) representa uma estratégia apropriada para atender a questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real. Conforme destaca Merriam (1988 *apud* Godoi *et al*, 2006) o estudo de caso deve estar centrado em situação ou evento particular, cuja relevância vem do que ele revela sobre o

fenômeno objeto da investigação.

Diante destas premissas, o propósito do estudo baseia-se no entendimento de um fenômeno específico no campo organizacional (comportamento de compras) e suas relações com questões ambientais, conforme definidos nos objetivos e problema de pesquisa.

A proposição de Yin (2001) para verificar a qualidade do projeto de pesquisa é descrita a seguir:

- Validade do constructo: estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo (Id., p.56).
- Validade externa: estabelece o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas (Id., p.56).
- Confiabilidade: demonstra que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados (Id., p.56).

Inicialmente houve uma revisão bibliográfica auxiliando o embasamento teórico e a balizar a linha a ser seguida. Nesta revisão bibliográfica foram abordados conceitos relativos ao mercado organizacional, abrangendo o comportamento do consumidor e as compras organizacionais, o marketing ambiental envolvendo o consumidor, produtos e comunicação verde, bem como a responsabilidade social das empresas e por fim questões ambientais como diferencial competitivo.

Desta forma conduziu-se o estudo de maneira a atender os requisitos propostos.

3.2.1 Universo e amostra

Conforme dados do IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) com base no ano de 2006, a quantidade de estabelecimentos fabricantes de calçados no estado do Paraná era de 157 unidades.

Para fins deste estudo, a pesquisa se concentrou na região norte central paranaense. De acordo com o IPARDES, as regiões são subdivididas em micro-regiões geográficas (MRG), a região norte central possui 8 MRG, com 65 unidades produtoras. Para melhor ilustrar a distribuição de fabricantes de calçados por micro-região, foi elaborado o quadro 13 a seguir.

Região	MRG (micro-região geográfica)	Estabelecimentos
Norte central paranaense	MRG de Apucarana	33
	MRG de Astorga	4
	MRG de Faxinal	0
	MRG de Floraí	0
	MRG de Ivaiporã	0
	MRG de Londrina	7
	MRG de Maringá	21
	MRG de Porecatu	0

QUADRO 13 – NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS CALÇADISTAS

FONTE: IPARDES (2008, MTE – RAIS)

Foram definidas três empresas localizadas na MRG de Apucarana, utilizando-se como critério o porte da empresa, ou seja, uma empresa de grande porte, uma de médio porte e uma de pequeno porte. Para efeitos deste estudo, foi considerada empresa de grande porte aquela que produz acima 500 pares/dia, de médio porte de 100 a 500 pares/ dia e de pequeno porte aquela que produz até 100 pares por dia. Incluiu-se uma empresa com experiência no mercado externo, a fim de verificar se a preocupação ambiental é maior neste caso. Também uma empresa que além de vender para o estado do Paraná, atende outros estados da federação e incluiu-se uma empresa de pequeno porte em virtude do interesse em verificar como as pequenas organizações visualizam as questões ambientais em relação aos seus fornecedores e em relação as suas próprias práticas industriais.

3.2.2 Instrumento e coleta de dados

Conforme destacado por Yin (2001, p. 105) as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Destaca ainda o autor a importância de alguns princípios predominantes, para a coleta de dados, dos quais destacamos “as várias fontes de evidências, ou seja, evidências

provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas”.

Diante do exposto a coleta de dados primários se pautou em roteiro de pesquisa, com questões abertas, direcionados aos estabelecimentos produtores nas regiões descritas na subseção anterior, através de entrevistas semi-estruturadas com atores que tenham influência no fenômeno estudado. A elaboração do roteiro das entrevistas (apêndice 1) foi baseada na revisão teórico-empírica deste estudo. Para as questões relacionadas à temática ambiental, a construção do roteiro fundamentou-se nos trabalhos de Ottman (1994), Romeiro (2006), Dias (2007), Maimon (1996), Donaire (1999), Kinlaw (1997) e nos Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto ETHOS (2007). As questões envolvendo decisões de compra e seleção de fornecedores, forem elaboradas baseando-se em Churchill e Peter (2003), Webster e Wind (1975), Kotler (2000) e Hutt e Speh (2002).

Para entrevista semi-estruturada foram selecionados os fabricantes que aceitaram participar da pesquisa, incluindo um representante por porte de empresa industrial (pequeno porte, médio porte e grande porte). Conforme descreve Godoi (2006) a meta principal da entrevista semi-estruturada é compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, sendo utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito.

Também se utilizou a observação não-participante nas empresas selecionadas para a entrevista. Segundo Godoi (2006) a observação não-participante tem esta denominação quando o pesquisador atua somente como um espectador atento, que com base nos objetivos do estudo, busca observar e registrar o máximo de ocorrências inerentes ao trabalho.

Os dados secundários foram obtidos a partir de consultas a publicações diversas, como sites das empresas, artigos, relatórios, que ofereceram conteúdo de algum modo relacionado aos interesses do trabalho. Segundo Yin (2001) o uso mais importante dos documentos é legitimar e ampliar as evidências originadas de outras fontes.

Os temas foram estruturados em blocos de perguntas, objetivando abordar os pontos de interesse da pesquisa. As perguntas foram baseadas na revisão teórico-empírica e trabalhos desenvolvidos anteriormente, conforme mencionados no

início desta subseção. A seguir apresenta-se o escopo de cada bloco de perguntas, cujo roteiro completo pode ser visualizado no apêndice 1.

O primeiro bloco de perguntas trata das informações gerais das empresas participantes do estudo, visando identificar o perfil da empresa, tamanho, produção, localização.

O segundo bloco que trata da decisão de compra, foi elaborado com base em Churchill e Peter (2003), Webster e Wind (1975), Kotler (2000) e Hutt e Speh (2002) e busca identificar necessidade de compra, alternativas de compras, produtos substitutos, restrições tecnológicas, limitação econômica (preço), atendimento a legislação ambiental, diferenciação de produto, qualidade percebida e garantias.

O terceiro bloco trata do conhecimento sobre questões ambientais, visando identificar o conhecimento sobre legislação ambiental, impactos ambientais, sustentabilidade, ações pró meio ambiente, responsabilidade social, entre outros. Os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos (2007) nortearam este bloco de questões.

O quarto bloco trata de produtos: onde é identificado o nível de interesse em utilizar produtos feitos de materiais reciclados, produtos que podem ser reciclados, produtos eficientes (que economizam energia, água e minimizam impacto ambiental), desenvolvimento de produtos com menor impacto ambiental. Teve como fonte principal as obras de Ottman (1994), Romeiro (2006) e Dias (2007).

O quinto bloco trata de relacionamentos, visando identificar a influência de relacionamentos com empresas preocupadas com o meio ambiente, que estejam em conformidade com a legislação ambiental, que apóiam causas ecológicas, que possuam algum tipo de tratamento de resíduos, que possuam algum tipo de certificação ambiental, para tanto os trabalhos de Ottman (1994), Dias (2007), Maimon (1996) e Donaire (1999), foram utilizados para construção deste bloco.

Por fim, o sexto bloco trata da comunicação, que procura identificar quais as formas de comunicação relevantes, como: promoções de vendas, patrocínios, certificações de gestão ambiental, mala direta, venda pessoal, informes institucionais, ações conjuntas de marketing. Tendo como fonte de referencia as obras de Dias (2007), Ottman (1994) e Kinlaw (1997).

3.2.3 Tratamento dos dados

Segundo Vergara (2005) a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, assim a análise de conteúdo foi o instrumento empregado na interpretação das respostas às questões das entrevistas.

As categorias utilizadas para interpretação e análise do conteúdo das respostas foram divididas em macro temas. Assim para as questões pertinentes à temática ambiental os temas foram: conhecimento e envolvimento com questões ambientais, produtos ecologicamente corretos, relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis e a comunicação ambiental. Para questões relacionadas ao comportamento de compras, os temas focados foram a decisão de compra e seleção do fornecedor.

Procurou-se evitar um entendimento superficial, diminuindo a subjetividade e o uso da intuição no processo interpretativo e buscou-se efetuar um diagnóstico de forma lógica para obtenção dos resultados apresentados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo traz, primeiramente, uma apresentação da indústria de calçados, com seus pólos produtores, além de informações relevantes sobre aspectos produtivos e envolvimento com questões ambientais. Em um segundo momento, serão apresentados os resultados a partir das informações obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas, pesquisas documentais e observações diretas.

4.1 A INDÚSTRIA CALÇADISTA

O processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em junho de 1824, se instalando no Vale do Rio dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, eles também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente nos artigos de couro (ABICALÇADOS, 2007).

A produção, que inicialmente era caseira e caracterizada pela confecção de arreios de montaria, ganhou mais força com a Guerra do Paraguai, que ocorreu de 1864 a 1870. Após o episódio, surgiu a necessidade de ampliar o mercado comprador, não só de arreios, mas também de calçados. Assim, surgiram alguns curtumes e a fabricação de algumas máquinas, que tornava a produção mais industrializada. Em 1888, surgiu, no Vale dos Sinos, a primeira fábrica de calçados do Brasil, formada pelo filho de imigrantes, Pedro Adams Filho, que também possuía um curtume e uma fábrica de arreios. O estado gaúcho aumentava a demanda por calçados, fazendo com que a produção se expandisse a cada ano, formando, ao longo do tempo, um dos maiores clusters calçadista mundial da atualidade (ABICALÇADOS, 2007).

A necessidade de ampliar mercado, levando o país a buscar o mercado externo, ocorreu no início da década de 60, em contraponto com a exportação de couro salgado. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa Strassburguer, para os

Estados Unidos. A produção nacional, naquela década, era de 80 milhões de pares anuais. Atualmente a indústria calçadista nacional possui mais de nove mil fábricas, gerando cerca de 300 mil empregos o produzindo 800 milhões de pares, com exportações para mais de 130 países, atingindo em 2007 a cifra de US\$ 1,9 bilhão com o embarque aproximado de 177 milhões de pares (ABICALÇADOS, 2007).

Exportação Brasileira de Calçados por destino 2007		
Destino	US\$	Pares
EUA	717.492.198	49.094.950
Reino Unido	229.883.617	12.195.675
Argentina	166.448.350	18.263.620
Itália	83.507.412	5.493.121
Venezuela	66.579.622	9.692.967
Espanha	57.500.069	5.346.770
Canadá	45.575.525	2.984.816
Outros	544.763.576	73.980.165
Total	1.911.750.369	177.052.084

QUADRO 14 – DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS
FONTE: ABICALÇADOS (2008)

A comercialização para o mercado externo envolve a participação da indústria brasileira nas mais importantes feiras internacionais, como: GDS, na Alemanha, MICAM, na Itália, Show de Las Vegas, nos Estados Unidos. A América Latina tem sido alvo de várias iniciativas, como a promoção de showrooms nos principais destinos consumidores, como Argentina, Venezuela, Chile e Colômbia (GLOBAL21, 2008).

Os estados que mais exportaram em 2007 foram: Rio Grande do Sul, Ceará, São Paulo, Bahia e Paraíba. Sendo que o Rio Grande do Sul representou mais de 60% do total das exportações, enquanto os outros estados mantiveram aproximadamente 15% ou menos (GLOBAL21, 2008).

O Brasil está entre os principais produtores e exportadores de calçados do mundo. O destaque da China é facilmente notado, sendo um dos principais concorrentes no mercado externo, como também o maior produtor e também o maior exportador de calçados na atualidade, conforme demonstrado no quadro a seguir.

PRODUTORES		EXPORTADORES		CONSUMIDORES	
PAÍS	EM MILHÕES DE PARES	PAÍS	EM MILHÕES DE PARES	PAÍS	EM MILHÕES DE PARES
China	9.000,0	China	6.914,0	EUA	2.241,9
Índia	909,0	Hong Kong	741,0	China	2.096,5
Brasil	762,0	Vietnã	472,7	Índia	852,4
Indonésia	580,0	Itália	249,0	Japão	650,3
Vietnã	525,0	Brasil	217,0	Brasil	555,0

QUADRO 15 – PAÍSES PRODUTORES, EXPORTADORES E CONSUMIDORES DE CALÇADOS
FONTE: ABICALÇADOS (2007)

Nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na História do Calçado. O maior país da América Latina é um dos mais destacados fabricantes de calçados manufaturados em couro, assegurando o terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais, tendo ainda importante participação no mercado de calçados femininos que aliam qualidade a preços competitivos. A diversificação da produção é outro fator competitivo, sendo que as adaptações às mais diferentes coleções se processam muito rapidamente. Isto permite que o país produza todos os tipos de calçados necessários para atender as tendências de mercado tanto doméstico quanto externo (ABICALÇADOS, 2007).

4.1.1 Pólos produtores

Apesar da presença da indústria calçadista em quase todos os estados brasileiros a concentração de empresas de grande porte esta localizada principalmente no estado do Rio Grande do Sul. No entanto a produção brasileira de calçados vem ganhando destaque em outros pólos, localizados nas regiões Sudeste e Nordeste do país, com destaque para o interior do estado de São Paulo (cidades de Jaú, Franca e Birigui) e estados emergentes, como Ceará, Bahia e Paraíba. Há

também crescimento na produção de calçados no estado de Santa Catarina (região de São João Batista), em Minas Gerais (região de Nova Serrana), em Goiás (região de Goiânia). Os demais estados também possuem um número significativo de empresas produtoras, porém não de forma concentrada em pólos ou clusters produtivos (ABICALÇADOS, 2007).

➤ O Rio Grande do Sul é o principal fabricante de calçados do Brasil, concentrando seus principais pólos calçadistas no Vale dos Sinos, Vale do Paranhana, Serra Gaúcha e Vale do Taquari. Conforme dados de 2006 (RAIS/MT), o Estado possui cerca de três mil empresas, gerando 126 mil empregos diretos. No ano de 2007 foi responsável por 63% das exportações brasileiras, cujos embarques somaram 69 milhões de pares, gerando uma receita de US\$ 1,21 bilhão. Há também uma concentração de empresas que formam um dos maiores *clusters* de calçados do mundo especializado em calçados femininos.

➤ Estado de São Paulo concentra três pólos de destaque na indústria nacional: a cidade de Franca na região norte do Estado é o segundo maior pólo produtor do País, mas o primeiro, no segmento de calçados masculinos, atividade em que é especializado. Possui 760 indústrias de calçados entre micro, pequenas, médias e grandes, que empregam em torno de 28 mil pessoas. A produção, em 2007, foi de 26,1 milhões de pares de calçados. Deste volume, 5,3 milhões foram exportados, gerando um faturamento de US\$ 128,1 milhões (SINDIFRANCA, 2008).

O Pólo de calçadista de Birigui está localizado na região Noroeste do Estado de São Paulo, constituído por 160 empresas, responsáveis por 60 por cento da força de trabalho da cidade, empregando em torno de 18 mil pessoas. Com uma produção média de 235 mil pares/dia, Birigui é se destaca com sendo o maior centro fabricante de calçados infantis no Brasil, pois cerca de 85% de sua produção é direcionada a esse público. Atualmente são exportados 6,4 milhões de pares por ano, representando 13,7% do total produzido (SINBI, 2008).

Outro importante pólo produtor esta localizado na cidade de Jaú, se destacando com a produção de calçados femininos. Conta com aproximadamente 200 fábricas de calçados que, juntas, produzem uma média de 75 mil pares de calçados por dia, respondendo por 54% dos empregos formais da indústria local. O APL (arranjo produtivo local) de Jaú é responsável por 65% da economia local, empregando nas fábricas cerca de seis mil trabalhadores diretos. Ocupa a primeira

posição no Estado de São Paulo como produtor de calçados femininos, suprimindo 85% do mercado consumidor estadual (SINDICALJAU, 2008).

➤ O Estado de Minas Gerais abriga também alguns pólos importantes da indústria calçadista nacional (Belo Horizonte, Nova Serrana, Uberaba e Uberlândia), cabendo destaque para os municípios de Nova Serrana e Belo Horizonte. O estado foi responsável em 2007 pela exportação de 1,8 milhões de pares gerando uma receita de U\$ 17 milhões. O principal pólo produtor do estado, localizado na região centro-oeste, é o município de Nova Serrana. O Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana (Sindinova) estima que o município abrigue 824 empresas, a maioria de micro e pequeno porte, que empregam diretamente cerca de 23 mil pessoas. Em 2004, foram produzidos 77 milhões de pares de calçados, gerando uma receita de R\$ 600 milhões. O pólo calçadista de Nova Serrana responde por 55% da produção nacional de calçados esportivos (SINDINOVA, 2008).

O pólo de Belo Horizonte contempla também indústrias instaladas na sua região metropolitana e em cidades no Triângulo Mineiro, Zona da Mata e Sul de Minas Gerais. Em 2005, este pólo registrou uma produção de 22,5 mil pares/dia, relativos a atividade de mais de 350 empresas de calçados, que geraram três mil empregos diretos e quase dois mil indiretos. Belo Horizonte se destaca pela fabricação de calçados com design arrojado para o segmento feminino (SINDICALÇADOS-MG, 2008).

➤ Em Santa Catarina o Pólo Calçadista do Vale do Rio Tijucas é formado pelos municípios de Tijucas, Canelinha, Nova Trento e São João Batista – este último concentra o maior número de empresas. Em torno de 95% da produção é voltada para o público feminino e o restante se concentra na confecção de calçados infantis e acessórios. O Vale do Rio Tijucas conta com 150 fábricas de calçados, que somam seis mil empregos. Há também 300 ateliês, que auxiliam as empresas em vários processos de produção. A região produz mais de 14 milhões de pares/ano e exporta 31,42% pares de calçados, o equivalente a US\$ 4,4 milhões por ano (SINCASJB, 2008).

➤ A região Nordeste ganhou mais força a partir do início da década de 90, com a migração de grandes empresas produtoras de calçados do Sul e do Sudeste para essa região, buscando incentivos fiscais e mão-de-obra mais competitiva. Os

principais estados são Bahia, Ceará e Paraíba, podendo-se destacar o Ceará, com uma participação 13% no total exportado pelo país, colocando-o como o segundo maior exportador brasileiro de calçados, no ano de 2006, totalizando 45 milhões de pares e receitas de Us\$ 238 milhões. As empresas estão localizadas em 31 municípios cearenses, gerando mais de 41 mil postos de trabalho formais, de acordo com dados oficiais do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego). Há indústrias instaladas em três regiões do Ceará (Cariri, Fortaleza e Sobral), sendo a do Cariri a mais destacada (ABICALÇADOS, 2008)

A Paraíba é o maior produtor de sandálias sintéticas do país – com 150 milhões de pares por ano – o pólo de couro e calçados da Paraíba abrange as cidades de Campina Grande, Patos e região metropolitana de João Pessoa. Dados de 2005 demonstram que a Paraíba tem 104 empresas regularmente constituídas no setor de calçados e estima-se que existam mais de 400 microempresas informais no ramo. A mão-de-obra ocupada – sete mil pessoas – corresponde a 18% do emprego industrial paraibano. O pólo de couro e calçados da Paraíba tem como característica principal a produção de calçados voltados para os segmentos populares de consumo, como sandálias femininas, calçados infantis, calçados de segurança do trabalho (botas), tênis e chuteiras. No ano de 2007 o total exportado foi de 20 milhões de pares, gerando US\$ 20 milhões em receitas (ABICALÇADOS, 2008).

A indústria de calçados no Estado da Bahia está em constante crescimento. Implantado a partir de 1995, com recursos do governo estadual, a Bahia tem fábricas de calçados em quase todo seu território. Em 2005, o pólo calçadista baiano era formado por 95 empresas, propiciando oferta de 22 mil empregos, distribuídos em 38 municípios do interior do Estado. As exportações ano de 2007 somaram US\$ 79 milhões, relativos a seis milhões de pares exportados (ABICALÇADOS, 2008).

➤ Na região centro-oeste o Estado de Goiás também desponta como um pólo produtor de calçados, sendo esse segmento de indústria considerado um nicho em relação ao desenvolvimento industrial em Goiás. O Sindicato dos Calçados de Goiás, em 2005, contabiliza 167 indústrias formais, que geram 1.284 empregos diretos e mais 2.000 indiretos. Entretanto, estimativas apontam a existência de mais de 450 empresas informais em operação, localizadas em 62 municípios, constituindo o maior pólo do Centro-Oeste, com uma produção anual ao redor de três milhões de pares (ABICALÇADOS, 2008).

4.1.2 A indústria no Paraná

Diferentemente de outros tradicionais estados produtores de calçados, o Paraná não possui um pólo que concentre os fabricantes, assim os produtores estão distribuídos por diversas regiões do Estado. Conforme dados do IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) com base no ano de 2006, a quantidade de estabelecimentos fabricantes de calçados no estado do Paraná era de 157 unidades, empregando 1.612 pessoas.

Destaca-se a região norte-central do Estado que contempla o maior número de empresas, ou seja, 65 unidades, embora estes não formem nem um tipo de pólo ou APL (arranjo produtivo local). A segunda maior aglomeração fica na região oeste, com 28 estabelecimentos industriais. A Capital do Estado e sua região metropolitana contemplam 21 estabelecimentos fabricantes, formando assim a terceira maior região de concentração de indústrias de calçados. O quadro a seguir descreve o número de estabelecimentos por regiões no Estado, no ano de 2006.

Região	Estabelecimentos
Centro-Occidental Paranaense	10
Norte Central Paranaense	65
Norte Pioneiro Paranaense	3
Centro-Oriental Paranaense	4
Oeste Paranaense	28
Sudoeste Paranaense	6
Centro-Sul Paranaense	4
Sudeste Paranaense	4
Metropolitana de Curitiba	21
Noroeste Paranaense	12

QUADRO 16 – ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS CALÇADISTAS POR REGIÃO

FONTE: IPARDES (2008, MTE – RAIS)

Os produtores paranaenses também participam do mercado exportador, com cerca de um milhão de pares embarcados no ano de 2006, gerando uma renda de cinco milhões de dólares americanos (ABICALÇADOS, 2008).

4.1.3 Aspectos produtivos

A cadeia produtiva calçadista não compreende apenas as atividades ligadas diretamente à confecção do calçado, mas também empresas fornecedoras de matérias-primas (couro e materiais sintéticos), insumos, componentes, máquinas e equipamentos, e ainda distribuidores, comerciantes e organizações de apoio. A proposição de Ruppenthal (2001) divide as atividades do complexo coureiro em três grupos de destaque:

Indústria do couro, que engloba as indústrias ligadas à valorização do couro: pecuária, abatedouros, frigoríficos, curtumes, fábricas de insumos químicos, de equipamentos;

Indústria de calçados, artefatos, vestuário e estofados, que engloba as indústrias ligadas à valorização desses produtos, assim como fábricas de componentes, insumos químicos, máquinas e equipamentos;

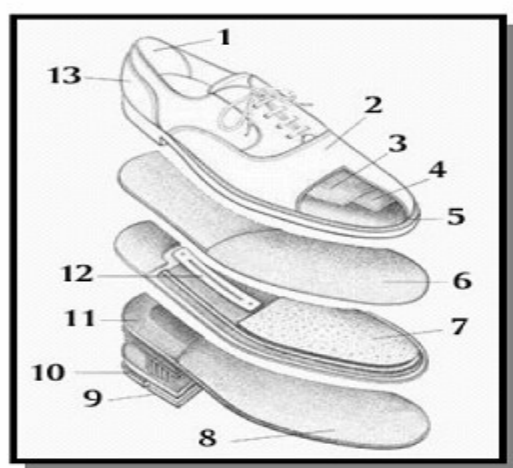
Rede de distribuição, que engloba as atividades ligadas à distribuição do couro e de seus produtos manufaturados: agentes exportadores e importadores, atacadistas e distribuidores domésticos, redes de lojas dos fabricantes, lojas de departamento e especializadas. (RUPPENTHAL, 2001)

O trabalho de Ruppenthal (2001) destacou a cadeia couro-calçado, evidenciando este material – o couro - como sendo o mais utilizado na confecção do calçado, de fato, o principal destino da produção de couro é ainda a indústria calçadista, porém uma das grandes tendências deste segmento é a substituição do couro natural por outros produtos, sejam eles naturais ou sintéticos. Devido a diversos fatores, tem-se presenciado um relativo aumento na utilização de materiais sintéticos, tais como borracha e compostos artificiais, em muitos casos procurando manter a semelhança com o couro natural (LINS, 2005).

Embora o couro bovino seja uma das principais opções para os fabricantes, outros materiais são utilizados. Os calçados femininos, por exemplo, podem utilizar diferentes tipos de tecidos e de couros, para acompanhar a moda. Os esportivos e os infantis também têm nos tecidos uma grande demanda. Além disso, a indústria utiliza em larga escala outros materiais, como cola, borracha, madeira, linhas, e diversos componentes que entram no acabamento do calçado (LINS, 2005).

- **Montagem/Solado:** etapa realizada quase que simultaneamente ao corte e a costura. Os materiais que compõem o solado são colados ou costurados no cabedal. Atualmente são largamente utilizados os processos de injeção direta ou vulcanização.

Basicamente, o calçado é composto de uma parte superior, o cabedal, e de uma parte inferior, o solado. Todavia, cada parte se subdivide em uma série de outras, com características e funções específicas e com a utilização de diversos tipos de materiais (ANDRADE; CORRÊA, 2001).



- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. Contraforte interno | 8. Solado |
| 2. Cabedal | 9. Tacão |
| 3. Gáspea | 10. Salto |
| 4. Biqueira | 11. Reforço |
| 5. Vira | 12. Alma de aço |
| 6. Palmilha | 13. Contraforte externo |
| 7. Enchimento | |

FIGURA 12 – PARTES DO CALÇADO

FONTE: RUPPENTHAL, 2001

Por muito tempo, os calçados foram tradicionalmente feitos de couro, com solado também de couro ou de borracha natural. Com o desenvolvimento da petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos, surgiram várias opções, e os fabricantes de calçados começaram a utilizar materiais alternativos.

Neste sentido, a abordagem de Andrade e Corrêa (2001), apresenta, além do couro, alguns desses materiais, bem como suas principais características:

- **Couro:** considerado um material nobre, podendo ser utilizado praticamente em todas as partes do calçado, porém mais comumente usado no cabedal, forro e no solado de alguns tipos de calçados. Tem alta capacidade de se moldar em uma

forma, resistência ao atrito, possibilidade de absorção e desorção do suor e maior vida útil.

- **Materiais têxteis:** tecidos naturais, como algodão, lona e brim, e tecidos sintéticos, como náilon e lycra, são utilizados, sobretudo no cabedal e como forros. Os calçados fabricados com tecidos são mais leves, além de um custo mais competitivo.

- **Laminados sintéticos:** materiais constituídos normalmente de um suporte (tecido, malha ou não-tecido) sobre o qual é aplicada uma camada de material plástico (geralmente PVC ou poliuretano). São chamados, “erroneamente”, de couro sintético.

- **Materiais injetados:** existem vários tipos de matérias, entre eles, pode-se destacar: policloreto de vinila (PVC) é um material de fácil processamento, com boas propriedades de adesão e resistência à abrasão, utilizado em solados de tênis e chuteiras, porém tem baixa aderência ao solo e a tendência a quebrar a baixas temperaturas; O poliuretano (PU) é um material versátil e disponível sob várias formas e empregado em solas e entressolas com características de durabilidade, flexibilidade e leveza, contudo há a necessidade de cuidados especiais durante a estocagem e o processamento; O poliestireno é utilizado na produção de saltos, tem baixo custo e alta resistência ao impacto; o ABS é utilizado especificamente na fabricação de saltos, principalmente os mais altos, devido sua alta resistência ao impacto e a quebra; borracha termoplástica (TR), utilizada na produção de solas e saltos baixos, apresenta boa aderência ao solo, mas é pouco resistente às intempéries e aos produtos químicos, como solventes.

- **Materiais vulcanizados:** a borracha natural é altamente resistente ao desgaste, adere bem ao solo, é leve e flexível. Foi o primeiro material a ser usado na fabricação de solas em substituição ao couro. A borracha sintética apresenta boa propriedade de flexão e elasticidade, resistência ao desgaste e ao rasgamento, adere bem ao solo, com custo acessível. O EVA (copolímero de etileno e acetato de vinila) é um dos materiais mais utilizados no Brasil em diversas partes do calçado, sobretudo no solado. É o material mais leve e macio para fabricação de solas. Possui boa resistência ao desgaste, pode ser produzido em diversas cores.

A tabela abaixo apresenta os materiais disponíveis em cada década, podendo ser observado que a evolução de produtos originários da indústria petroquímica favoreceu a utilização de materiais alternativos nos calçados.

TABELA 3 – MATERIAIS DISPONÍVEIS PARA FABRICAÇÃO DE CALÇADOS ENTRE AS DÉCADAS DE 20 E DE 90

DÉCADAS							
De 20	De 30	De 40	De 50	De 60	De 70	De 80	De 90
Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro	Couro
Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada	Borracha Não-Vulcanizada
	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada	Borracha Vulcanizada
			PVC	PVC	PVC	PVC	PVC
				PU	PU	PU	PU
				Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica	Borracha Termoplástica
				Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico	Poliuretano Termoplástico
				EVA	EVA	EVA	EVA

FONTE: ASSINTECAL (2007)

O estudo realizado pela Assintecal (2004), objetivou identificar a evolução do uso de determinados materiais em algumas partes do calçado – cabedal, forro e solado -, em comparação com dados de 2001. Concluiu que os principais materiais utilizados foram: couro, laminados de PVC e PU e TR. Há também variações de uso de materiais em função do tipo de calçado produzido. As figuras a seguir ilustram esta evolução.

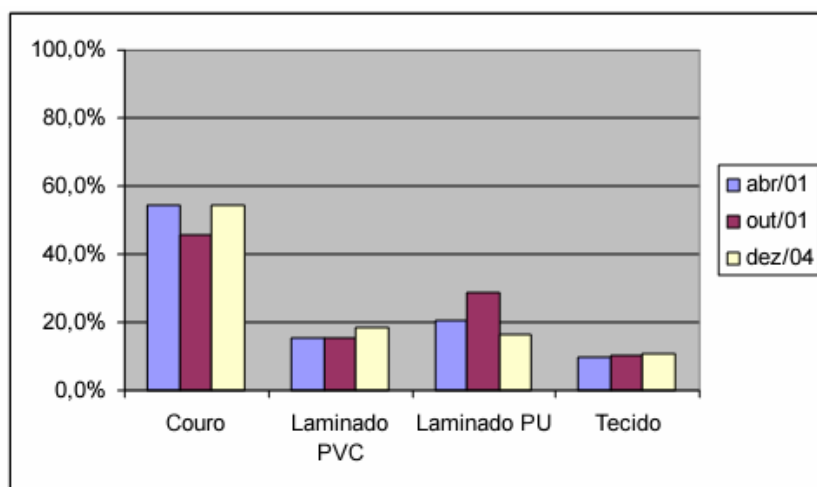


FIGURA 13 – EVOLUÇÃO DO USO DE MATERIAIS NO CABEDAL

FONTE: ASSINTECAL (2004)

De forma geral observou-se uma estabilidade na utilização do couro como principal material para confecção do cabedal, e da utilização do tecido. Houve um aumento na utilização do laminado de PVC em detrimento do laminado de PU, conforme demonstrado na figura 12, acima.

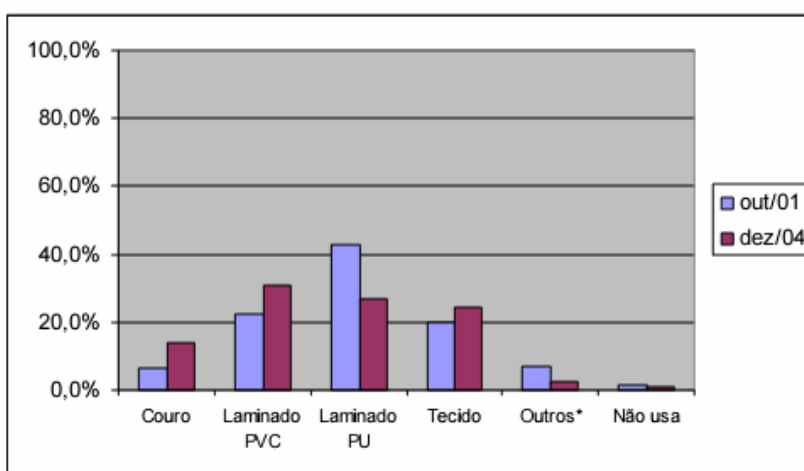


FIGURA 14 – EVOLUÇÃO DO USO DE MATERIAIS NO FORRO

FONTE: ASSINTECAL (2004)

Para esta parte do calçado houve uma evolução na utilização do couro e do laminado de PVC, com diminuição no uso do laminado de PU. Destaca-se também que o PVC é o principal material utilizado como forro nos calçados.

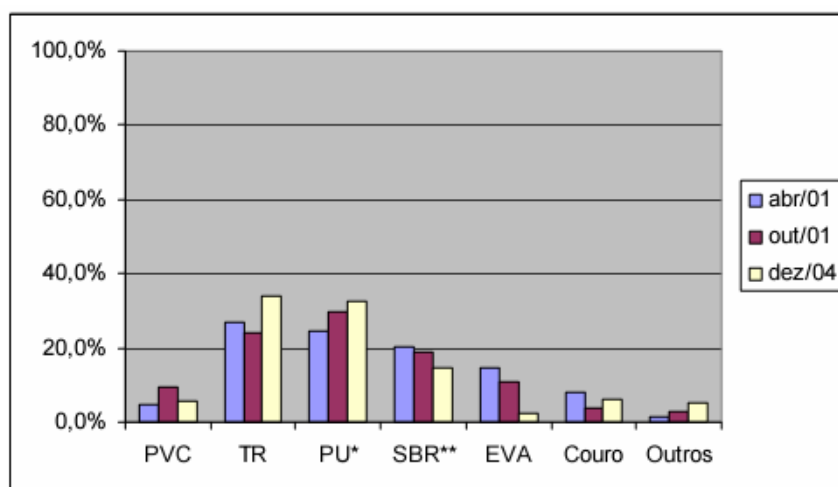


FIGURA 15 – EVOLUÇÃO DO USO DE MATERIAIS NO SOLADO

FONTE: ASSINTECAL (2004)

A figura acima demonstra no cômputo geral, que houve um aumento na utilização de TR e PU na fabricação dos solados, com uma queda na utilização de SBR e EVA, bem como de outros materiais não pesquisados.

4.1.4 Aspectos ambientais

Com a utilização de diversos materiais e também com o aumento da produção de calçados ao longo das décadas, a geração de resíduos e impactos ao meio ambiente foi inevitável. Em artigo publicado pela revista *Tecnicouro* (2007), cada par de calçado gera em torno de 220 gramas de resíduos, podendo ser identificado 72 tipos de materiais residuais na produção deste bem de consumo, sendo os principais deles: couro, SBR (borracha termoplástica) e EVA (etileno acetato de vinila). Em estudo realizado por Zatera *et al* (2005), verificou-se que a indústria calçadista brasileira produziu em 2001, cerca de 200 toneladas de resíduos de EVA por mês.

Outro dado relevante informado pela publicação da *Tecnicouro*, foi a medição efetuada pela empresa de artigos esportivos Adidas, de impacto ambiental causado por cada par de calçado produzido no ano de 2005, demonstrando que o consumo de energia foi de 2,93 kwh/par, efluente líquido produzido de 0,057 m³/par e emissão de compostos orgânicos voláteis na ordem de 20,5 g/par. (VELHO, 2007)

Conforme abordagem de Viegas e Fracasso (1998), sob o enfoque de gestão ambiental, um problema verificado na indústria nacional, é o elevado volume de resíduos derivados da atividade produtiva, ocasionado pelo alto índice de perdas de matérias-primas no processo de produção. Estimativas apontam que a “defasagem entre *input* – matérias-primas e energia, por exemplo, – e *output* – produtos acabados e resíduos – está entre 18% e 30% nos processos produtivos do setor”. A variação deste percentual, segundo as autoras, deve-se as especificidades de cada empresa, no que diz respeito a escalas produtivas, materiais utilizados, processos de produção, modelagem do calçado e métodos de compra.

As autoras ainda destacam o agravante da diversidade de materiais utilizados e sua composição, muito em função de exigências da moda e também do ingresso de materiais alternativos ao couro. Desta forma alteram consideravelmente o perfil de geração de resíduos do setor, exigindo um avanço tecnológico para

destinação adequada ou reaproveitamento dos resíduos gerados, pois muitos não são considerados recicláveis ou economicamente não é viável este procedimento, exigindo assim mais áreas de aterro ou deposição irregular de resíduos (VIEGAS; FRACASSO, 1998).

Os impactos ambientais ligados à fabricação de calçados referem-se principalmente a grande geração de resíduos sólidos e seu descarte no meio ambiente de forma incorreta. Os principais resíduos decorrentes da indústria de calçado são as aparas de couro (cabedal e sola), aparas de sola sintética e aparas de material sintético (plástico). Parte desses resíduos é de difícil degradação (aparas curtidas, elastômeros e sintéticos). As aparas de couro, devido ao seu grande volume gerado e os seus componentes poluidores são tidas como um dos principais causadores dos impactos ambientais decorrentes da produção calçadista.

Em estudo realizado pelo C.T.C (CENTRE TECHNIQUE CUIR CHAUSSURE MAROQUINERIE) e apresentado na UNIDO (United Nations Industrial Development Organization, 2000), demonstrou a geração de resíduos produzidos pela indústria de couro e seus artefatos. Destacou então, a participação da indústria calçadista na geração de resíduos, tanto de aparas de couro, quanto de outros materiais. A tabela a seguir demonstra a quantidade de resíduos gerados a cada milhão de pares fabricados. A natureza e a quantidade de resíduo gerado dependem do tipo de material e também do tipo de calçado fabricado, bem como da tecnologia aplicada no processo produtivo.

TABELA 4 – GERAÇÃO DE RESÍDUOS DURANTE FABRICAÇÃO DO CALÇADO

Categoria do Resíduo	Tipo de Calçado					
	ton de resíduo / milhão de par					
	Masculinos	Femininos	Infantis	Casual e Esportivos	Segurança	Média por calçado
Materiais para cabedal e forro -couro	96,2	70,6	46,9	32,9	176,0	84,5
Materiais para cabedal e forro - outros materiais	23,1	24,4	20,2	36,2	133,9	47,6
Resíduo da produção de cabedal	0,6	0,6	0,3	0,3	0,6	0,5
Materiais de palmilhas e reforços - todos os materiais	72,6	45,7	50,4	58,1	32,3	51,8
Preparação de solas e colagem	20,2	68,7	21,8	32,1	15,1	31,6
Resíduos de materiais injetados	0,0	12,8	1,0	14,1	144,8	34,5
Adesivos, óleos e solventes.	7,3	6,1	1,1	2,6	6,1	4,6
Outros resíduos	13,1	12,7	10,5	6,8	10,9	10,8
TOTAL	233	242	152	183	519,7	266

FONTE: UNIDO (14th Meeting of the UNIDO Leather Panel, 2000), tradução própria.

Considerando estas médias, e fazendo uma extrapolação de dados a nível mundial, é possível chegar a números expressivos de geração de resíduos na produção de calçados. Estimando-se que a produção mundial gira em torno de 14 bilhões de pares anuais, a geração de resíduos ficaria em torno de 3,7 milhões de toneladas/anuais. Fazendo esta mesma análise para a produção brasileira, verifica-se que produção de 800 milhões de pares anuais, gera aproximadamente 213 mil toneladas de resíduos a cada ano no país.

Em estudo realizado por Kazmierczak *et al* (2003), sobre o potencial de reciclagem de resíduos de materiais utilizados na confecção de contrafortes para calçados (parte interna traseira, cuja principal finalidade é o reforço do calcanhar), verificou-se a dificuldade de quantificar o montante de resíduos gerados ou sua forma de destinação, devido principalmente a grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte, que não declaram corretamente sua forma de destinação. Contudo, constataram que somente na região do Vale do Sinos/Rs, tendo como base o ano de 1999, o volume de resíduos de contraforte é estimado em 80 ton/mês, equivalendo a um volume mensal de 550 m³.

Não há dados específicos de resíduos sólidos gerados pela indústria brasileira, pois os resultados da maioria dos trabalhos publicados não são conclusivos. Também há a problemática da destinação do calçado pós-consumo, bem como a mensuração destes dados. Conforme levantamento realizado, observou-se a destinação de calçados provenientes de algumas indústrias do Rio Grande do Sul, basicamente devido a defeitos de fabricação, devoluções e amostras. Estas empresas geraram no período de um ano o equivalente a 116 toneladas de calçados. Contudo este dado é resultado ainda do processo produtivo, não demonstrando qual seria o montante ou o problema de destinação dos calçados pós-consumo, propriamente dito (VELHO, 2007).

Algumas iniciativas, principalmente de grandes empresas, podem ser verificadas. Em artigo publicado na revista *Tecnicouro*, sobre reciclagem de calçados, Velho (2007) destaca a iniciativa da empresa Nike, que em 1993 iniciou um programa de coleta de calçados esportivos pós-uso, de qualquer marca e também de sua própria marca com defeitos. Separados em três materiais principais – cabedais, espuma de entresolas e borracha de sola – no início sua destinação eram aterros, posteriormente puderam ser utilizados de forma alternativa, na construção de pisos para superfícies esportivas, como campos de futebol, canchas

de tênis e basquete, superfícies para caminhadas e *playground*.

No âmbito nacional, o município de Três Coroas/RS, iniciou em 1996 o “Projeto Amanha Mais Feliz” através do Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas. O projeto é composto por uma central de triagem de resíduos sólidos industriais e o ARIP (Aterro de Resíduos Industriais Perigosos), com a responsabilidade pela coleta, triagem e destinação final de 250 toneladas de resíduos industriais/mês, gerados no processo produtivo das 93 empresas filiadas à entidade. Um percentual de 68% dos resíduos é reaproveitado, o saldo de aproximadamente 32% do total é destinado ao aterro, que foi construído para atender normas técnicas e de segurança (SINDICATOTRESCOROAS, 2008).

Como diferencial, as empresas participantes do programa recebem uma identificação comprovando produção ambientalmente responsável, através do selo “Produção Consciente = Amanha Mais Feliz”. Conforme destaca o sindicato, o selo tem o papel de identificar empresas que operam “em conformidade com as leis ambientais e civis vigentes no país e que seguem os rigorosos padrões de produção, armazenamento, transporte e reutilização de seus Resíduos Sólidos Industriais (RSI) impostos pelo sindicato”. Para obtenção do selo as empresas são auditadas, seus colaboradores passam por treinamentos e fazem visitas técnicas às etapas do projeto Amanha Mais Feliz (SINDICATOTRESCOROAS, 2008).



FIGURA 16 – SELO PRODUÇÃO CONSCIENTE
FONTE: SINDICATOTRESCOROAS (2008)

4.2 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Na sequência estão as informações coletadas dos atores envolvidos na pesquisa, junto às empresas participantes. No total três empresas integraram o estudo, caracterizadas por sua capacidade de produção diária de pares, assim consideradas: de pequeno porte até 100 pares/dia, médio porte de 100 a 500 pares/dia e grande porte acima de 500 pares/dia, conforme estabelecido na metodologia de pesquisa. As empresas foram identificadas com as iniciais “P”, “M” e “G”, respectivamente para pequeno, médio e grande porte e assim designadas para mantê-las anônimas, por exigência das mesmas.

Foram entrevistados proprietários, encarregados do setor de compras e responsáveis pela área ambiental. No caso da empresa de pequeno porte, o proprietário foi o respondente, na de médio porte o encarregado pelas compras e na de grande porte, o responsável pelo setor de compras e o gerente ambiental, totalizando cerca de 7 horas de entrevistas, realizadas durante os meses de outubro e novembro de 2008.

A apresentação dos dados acompanha a sequência da estrutura de tópicos do roteiro de entrevista (apêndice 1) e descritos a seguir:

- a) Dados gerais da empresa;
- b) O processo decisório e de seleção do fornecedor;
- c) Conhecimento e envolvimento com questões ambientais;
- d) O interesse em produtos ecologicamente corretos;
- e) Relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis;
- f) A importância da comunicação ambiental.

Com a finalidade de enriquecer o teor da pesquisa, em alguns trechos foram incluídos depoimentos dos respondentes e também considerações relevantes ao estudo quando das observações diretas nas visitas realizadas nas empresas participantes.

4.2.1 Caso 1: Empresa “P” – Pequeno Porte

a) Apresentação da empresa

A empresa “P” surgiu da iniciativa de seu proprietário, quando o mesmo atuando como distribuidor de componentes para calçados (solas e palmilhas, principalmente) vislumbrou uma oportunidade de produzir sandálias femininas do tipo “rasteirinhas”, com qualidade superior e preço competitivo, face uma demanda verificada na região para este tipo de calçado, principalmente devido os fabricantes estarem localizados nos pólos produtivos de outros estados e seus mercados-alvos serem as grandes redes de varejo, deixando assim um espaço para o atendimento dos pequenos lojistas da região. Assim, passado algum tempo do início de suas atividades de distribuição, investiu em equipamentos para fabricação de calçados e iniciou a produção em meados de 2007. Atua basicamente nas regiões norte e noroeste do Estado do Paraná com sua marca própria, atendendo principalmente lojas de pequeno porte e butiques. O consumidor final também é atendido através de sua loja da fábrica. Em alguns casos produz para outros fabricantes, sob encomenda, permanecendo neste caso, a marca própria da fábrica solicitante. Possui 6 funcionários e produz atualmente 80 pares de sandálias por dia, utilizando principalmente como matéria-prima o couro reconstituído para a palmilha e borracha reciclada para o solado, a parte do cabedal é feito de retalhos de couro.

Atividade	Indústria e comercio de couros e calçados
Início das atividades	2007
Porte	Pequeno porte
Localização	MRG Apucarana-Pr
Funcionários	6
Segmento	Sandálias femininas tipo “rasteirinha”
Produção	80 pares/dia
Clientes	20% pessoas físicas e 80% pessoa jurídica
Mercado	PR (regiões norte e noroeste)
Respondente	Sócio-proprietário

QUADRO 17 – CARACTERIZAÇÃO EMPRESA “P”

FONTE: Dados primários da pesquisa

b) Processo decisório e de seleção do fornecedor

Não possui um processo sistematizado de compras, com emissão de ordens de compra e requisições, por exemplo. O respondente destacou que a necessidade de compras é baseada na evolução de suas vendas, comprando à medida que os pedidos são confirmados, não fazendo grandes estoques, devido ao alto custo desta manutenção, principalmente pelo prazo de pagamento. Devido ao seu volume, consegue verificar a necessidade e decidir pela compra sem muitos controles, auxiliado por um sistema informatizado básico de estoques. O poder de compras é do sócio-proprietário e esta função não é delegada a nenhum outro funcionário.

Quanto à seleção dos fornecedores, para aquisição de seus principais materiais, que são as solas e palmilhas, prefere manter parceria com fornecedor único, pois este atende suas expectativas de preço e de materiais adaptados à sua necessidade produtiva, conforme afirmação do entrevistado:

A escolha deste fornecedor aconteceu porque precisava de um produto para fazer um tipo de calçado, as sandálias rasteiras, com material mais nobre e com preço competitivo e este fornecedor atendeu estas necessidades. (Entrevistado)

Para os demais componentes do calçado, têm diversos fornecedores, pois há uma grande variação de insumos disponíveis, neste sentido, acaba por fazer mais consultas e comparações de condições de venda.

Em escala de prioridades, considerou que o preço tem maior peso na decisão de compra. Afirmando que sua vantagem competitiva consiste em ter um custo melhor para enfrentar a concorrência, bem como condições de pagamento. Comparativamente com outras variáveis considerou a seguinte ordem de preferência: preço, condições de venda, qualidade, garantias.

O respondente ressaltou que o quesito qualidade, em determinados insumos, passa a ter um peso maior na decisão, quando o produto adquirido influi substancialmente no resultado final do calçado, citando como exemplo, adesivos para colagem da sola e palmilha. Neste caso, o preço passa a ser um elemento que depõe contra o fornecedor, pois entende que produtos mais baratos representam qualidade inferior.

Quanto à influência de aspectos ambientais, a empresa considera relevante esta preocupação, mas não decide pela compra simplesmente pelo fato de serem

produtos ecológicos ou ambientalmente corretos. Espera uma contrapartida, conforme afirmado pelo respondente, “os fornecedores que proporcionarem o retorno dos resíduos gerados pelo material fornecido, têm influência na decisão da compra, pois a destinação correta destes resíduos tem um preço elevado, impactando no custo”.

c) Conhecimento e envolvimento com questões ambientais

Acredita na importância das questões relacionadas ao meio ambiente e na gravidade do problema, não considerando somente um modismo passageiro, porém, não há por parte da empresa, muitas ações voltadas às questões ambientais. O principal envolvimento com questões ambientais é a preocupação da empresa com a destinação dos resíduos gerados. Conforme afirmação do entrevistado, procura acondicionar de forma correta para facilitar sua coleta, transporte e destinação dos mesmos.

Quanto à legislação ambiental, afirmou que procura atender as exigências do órgão ambiental, acatando suas determinações, principalmente no que diz respeito à destinação de resíduos, deixando claro sua preocupação com possíveis sanções e multas, quando comenta sobre o rigor da legislação:

(...) dependendo da situação, o valor da multa compromete financeiramente a empresa ou até mesmo o órgão ambiental pode fazer tantas exigências que não consigo atender e assim não posso continuar trabalhando.

Com relação ao envolvimento dos funcionários, é compartilhada com estes a preocupação com a fiscalização, principalmente na questão da destinação do lixo produzido pela indústria, porém não existe um trabalho sistematizado sobre outras questões ambientais. A preocupação maior demonstrada neste sentido, foi com possíveis sanções do órgão ambiental.

No planejamento da empresa não há pontos voltados para as outras questões ambientais, a não ser o cuidado com os órgãos de fiscalização,

d) O interesse em produtos ecologicamente corretos

O interesse da empresa neste tipo de aquisição está vinculado à questão do preço, não havendo uma predisposição para compras de produtos que tenham a ecologia como foco principal. Neste sentido, a empresa opta por produtos reciclados - palmilhas de couro reconstituído e solados de borracha reciclada – justamente por estes, comparativamente com outros materiais, terem preço melhor e seus atributos atenderem as demandas do mercado consumidor. Quando questionado sobre pagar mais por produtos ambientalmente favoráveis, o respondente respondeu negativamente, porém, complementou que se esta característica ecológica puder ser incorporada ao seu produto final, havendo neste sentido agregação de valor e promoção de suas vendas, poderia assimilar algum custo.

No que concerne a produtos ou processos de menor impacto ambiental, esta preocupação não se demonstrou aparente. O entrevistado considera que na produção de calçados em pequena escala, este tipo de desenvolvimento é muito difícil, pois a maioria dos processos ainda é de forma um tanto quanto artesanal, embora sejam utilizados equipamentos mecânicos.

Em relação a produtos reciclados, segundo o que fora relatado na entrevista, são os principais produtos utilizados, para solas e palmilhas, pois significam impacto direto no custo do produto. Conforme afirmação do respondente:

O produto reciclado, neste caso, é mais atrativo em termos de preço que o produto normal, possibilitando assim que tenhamos preço de venda que conseguimos competir e com um produto de qualidade diferenciada. (Entrevistado).

Visando também aspectos qualitativos, a utilização de couro reconstituído para as palmilhas, ocorreu por ser superior a outros similares sintéticos. Para o solado de borracha reciclada, além da questão preço, a possibilidade de retorno ao fabricante das aparas de corte, para nova reciclagem, também contribuiu para a escolha, bem como o formato do material, que por serem reciclados, suas dimensões facilitam o processo produtivo.

Quanto à destinação pós-consumo dos seus produtos, não há preocupação da empresa neste sentido. Conforme observado pelo respondente, a distribuição dos calçados acaba sendo de forma muito pulverizada, não tendo como rastrear onde seu produto é utilizado, impossibilitando assim o acompanhamento.

e) Relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis

O fato de causar impacto elevado ou que tenha tido algum tipo de problema nesta esfera, desde que este tenha sido solucionado, não seria empecilho para manter algum tipo de relacionamento. A preocupação mais acentuada do entrevistado foi em relação à permanência da empresa fornecedora com suas atividades, face às sanções ambientais.

Neste sentido, o respondente afirma ficar atento a estes problemas que possam ocorrer com seus fornecedores, uma vez que afetaria diretamente sua produção, em caso de alguma intervenção, pois em alguns casos depende exclusivamente de materiais produzidos por estas empresas.

Não é uma prioridade pré-estabelecida realizar negócios com empresas preocupadas com meio ambiente, porém prefere se relacionar com empresas que tenham esta preocupação e estejam operando de acordo com a legislação ambiental. A principal inquietação do respondente é com relação à manutenção do fornecimento, conforme seu destaque:

A preocupação existe, pois empresas com problemas ambientais correm o risco de terem suas atividades interrompidas a qualquer momento, comprometendo assim o fornecimento de materiais necessários a nossa produção. (Entrevistado)

A empresa demonstra disposição em desenvolver parcerias com fornecedores que tenham um perfil ecológico em detrimento de outras que não ofereçam esta opção. Em função do seu produto, que utiliza materiais reciclados, parceiros que atendam estas expectativas ou mesmo aqueles que proporcionem o retorno dos seus resíduos, despertam grande interesse no estreitamento destes relacionamentos.

f) A importância da comunicação ambiental

Segundo o entrevistado, as campanhas que ressaltam a ecologia são importantes, principalmente aquelas que possam de alguma forma, transferir a característica de produto ou empresa preocupada com o meio ambiente para seu produto final, complementando que pode ser uma oportunidade para auxiliar a

alavancagem de suas vendas. Para determinados produtos, não considera como fonte de influência ou de importância para decidir uma compra,

Na questão da credibilidade de propagandas, o respondente considera que uma empresa que se dispõe promover um produto ou a própria instituição enfatizando a ecologia, demonstra ser mais responsável, pois caso contrário estaria correndo risco desnecessário, face à exposição ao público e a órgãos ambientais. Fez ressalvas, no entanto, a oportunistas que aproveitam este tipo de enfoque para sua promoção, porém sem realmente terem práticas voltadas ao meio ambiente.

Com relação a sua própria promoção, não utiliza este tipo de estratégia de marketing, em função de custos e também o foco atual de vendas, não desenvolve nenhuma campanha neste sentido. O respondente, contudo, afirmou ter este interesse para o futuro, uma vez que seus produtos utilizam materiais reciclados, assim poderia focar esta característica como forma de promoção de vendas.

Para campanhas conjuntas, embora até o momento não tenha realizado, o respondente demonstrou interesse em participar de promoções neste formato, pois acredita que seria uma oportunidade de fortalecer a imagem de seu produto perante o mercado, praticamente sem custo ou com um custo reduzido, se este for dividido com o fornecedor que se proponha a adotar esta estratégia de marketing.

4.2.2 Caso 2: Empresa “M” – Médio Porte

a) Apresentação da empresa

Atuando no segmento de materiais de segurança, mais especificamente produzindo luvas industriais de couro e raspa de couro, os proprietários da Empresa “M”, vislumbraram a possibilidade de expandir suas atividades também para produtos destinados a proteção dos pés. Assim, em 1994 iniciaram a produção de calçados, desvinculando-se da indústria de luvas (que ainda existe), fabricando botinas em solado de “borracha-pneu”, para atendimento basicamente do mercado da construção civil e atividades rurais. Com o aumento das exigências por parte dos órgãos de proteção aos trabalhadores, os calçados destinados as atividades laborais tiveram que ser adaptados para oferecerem maior proteção e segurança, assim a empresa investiu em equipamentos e pessoal especializado e passou a produzir

calçados de segurança para diversos segmentos industriais, como também para atividades frigoríficas, mineração, metalurgia e canavieiros. O produto obedece às normas estabelecidas para fabricação de equipamentos de proteção individual (EPI's) com os respectivos certificados de aprovação (CA's) obtidos junto ao MTE (Ministério do Trabalho e Emprego).

Com um quadro funcional de 31 colaboradores, produz atualmente 380 pares/dia, utilizando como matéria-prima principal, o couro bovino para confecção do cabedal e PU (poliuretano) para injeção do solado. Atende principalmente as regiões Sul e Sudeste e alguns estados do Nordeste, através de representantes e vendas diretas.

Atividade	Indústria e comércio de calçados
Início das atividades	1994
Porte	Médio porte
Localização	MGR Apucarana-Pr
Funcionários	31
Segmento	Calçados de segurança
Produção	380 pares/dia
Clientes	100% pessoa jurídica
Mercado	Regiões Sul e Sudeste e alguns estados do Nordeste
Respondente	Encarregado do setor compras e setor financeiro

QUADRO 18 – CARACTERIZAÇÃO EMPRESA “M”

FONTE: Dados primários da pesquisa

b) Processo decisório e de seleção do fornecedor

A decisão de compras é baseada no desempenho médio de suas vendas, havendo então uma compra regular dos materiais necessários à produção do volume mensal de vendas. Prioriza a compra de materiais que considera estratégicos para empresa – couro e produtos para injeção do solado de PU. Possui sistema informatizado de controle de estoques, produção e requisições de compras, mantendo desta forma um controle bastante confiável de matérias-primas e produtos acabados. Consulta vários fornecedores, que já têm histórico com a empresa, fazendo comparativos de preços, principalmente, para a tomada de decisão.

Conforme o respondente, em um passado recente, a política de seleção de fornecedores era baseada em manter relacionamentos com um número reduzido de empresas fornecedoras, principalmente com base na pontualidade de entrega. Atualmente existe uma pessoa responsável pelo setor de compras, que busca a pulverização de fornecedores no intuito de aumentar a concorrência e melhorar as condições de compra. Prioriza, no entanto, fornecedores com históricos positivos, principalmente em relação a preço, pontualidade e garantia de entrega. A decisão de compra está basicamente na mão do comprador, porém este segue orientações de qualidade e aspectos técnicos da parte produtiva.

Tentamos uma forma de fidelidade com alguns fornecedores, preferindo construir parcerias duradouras com os mesmos. Damos preferência aos mais antigos e aqueles que sempre atenderam as nossas necessidades. (Entrevistado)

A questão preço representa um peso de aproximadamente 80% no processo decisório. Considerado, portanto determinante na escolha do fornecedor e decisão pela compra. Porém faz ressalvas quanto à importância da qualidade e pontualidade na entrega. Para alguns produtos, em certos casos considera que preço muito baixo pode significar produto fora das especificações necessárias.

Para o entrevistado, outros fatores não têm muita influência na decisão, citando como exemplo o couro, que é um dos principais materiais utilizados pela empresa, e tem uma inspeção prévia, assim não atendendo suas necessidades a compra não é confirmada. Embora quando questionado, se isto não seria um critério de qualificação, o respondente afirmou que trabalha com históricos de fornecedores, assim este ponto já estaria superado quando das primeiras compras. Como forma de escala, o respondente considera o seguinte para critério de decisão: preço, qualidade, entrega, garantia. Com relação às condições de pagamento, salientou que prefere transformar este quesito em redução de preço, ou seja, como tem capacidade financeira, prefere descontos ao invés de prazo de pagamento. Como critério de desempate, a preferência é do fornecedor mais antigo e com bom histórico de relacionamentos.

Para aspectos ambientais, o entrevistado afirmou que neste momento, a empresa não leva em consideração este tipo de fator como diferencial para seleção do fornecedor, considerando que não tem peso no processo decisório. Não

compraria somente pelo fato do fornecedor ter produtos ou boas práticas ambientais. Quando questionado, se aliado a preços competitivos, o fornecedor oferecesse também produtos ambientalmente favoráveis, considerou o respondente que faria a opção para este fornecedor. Conforme sua afirmação:

(...) acreditamos que num futuro breve este será um diferencial importante para permanência no mercado. Empresas que não tiverem este tipo de preocupação terão problemas de mercado e com fiscalização ambiental, teremos que nos adaptar. (Entrevistado)

c) Conhecimento e envolvimento com questões ambientais

O entrevistado salientou que, embora seja um discurso que na maioria das vezes está muito mais localizado no campo da teoria do que pratica, é fundamental que seja difundido afim de que se torne uma prática comum a todos. Afirmou que a empresa destina corretamente seus resíduos a aterros autorizados a recebê-los. Observou que a empresa busca conhecimentos mais aprofundados sobre questões ambientais, pois entendem que somente a destinação não elimina sua co-responsabilidade, caso algum tipo de problema de contaminação possa ocorrer, preocupando-se então com a empresa que esta recebendo seus resíduos. Conforme o respondente, a empresa entende a importância de estar atualizada e conectada com estes assuntos, pois além de atender questões legais, ajuda na imagem da empresa.

Para atendimento da legislação ambiental, afirmou que procura acatar as exigências dos órgãos ambientais, pois entende que, além de serem necessárias sob o aspecto da preservação, são também, para evitar sanções à empresa, com multas e punições impostas por estes órgãos, que sabidamente são pesadas e acabam prejudicando a imagem da empresa, complementa. Questionou a complexidade das normas, que muitas vezes, ao invés de estimular o correto posicionamento das empresas com questões ambientais, acabam dificultando sua aplicação, levando muitas empresas a agirem de forma incorreta. Reconheceu necessária a rigidez do órgão ambiental quando da fiscalização, mas se demonstrou em dúvida quanto à imparcialidade, pois quando questionado sobre a atuação deste, mencionou que as empresas de pequeno e médio porte acabam sentindo mais as exigências impostas, que as de maior porte. Complementou, no entanto, que pode

ser a falta de preparo destas empresas menores em lidar com questões ambientais, porém as grandes parecem ter maior atenção do órgão fiscalizador, no sentido de solucionar problemas que por ventura tenham ocorrido.

A empresa aborda regularmente aspectos ambientais com todos os funcionários, através de reuniões periódicas com a equipe, busca fortalecer a importância da correta destinação dos resíduos, bem como da separação de produtos que possam ser reciclados, como embalagens de papelão, pallets de madeira e plásticos. Segundo o respondente a intenção da empresa é fortalecer o comprometimento tanto da empresa quanto dos funcionários com a correta destinação de seu lixo.

Nós sentimos a necessidade de colocar em treinamento uma pessoa para cuidar dos problemas e exigências do instituto ambiental, para que possamos dar continuidade ao nosso ramo de atuação. (Entrevistado)

Quanto ao planejamento, a empresa tem projetos de investimento na área ambiental, principalmente na melhoria do controle e destinação de resíduos gerados, entendendo ser esta uma necessidade iminente, face às exigências do órgão ambiental. Desta forma, salienta que em seu planejamento estes aspectos são previstos, porém, não há ainda um prazo pré-determinado para que estes ocorram. Como uma ação mais imediata, destacou que está em treinamento uma pessoa que ficaria responsável para questões ambientais, afim de preparar a empresa para as adequações necessárias.

d) O interesse em produtos ecologicamente corretos

Segundo o respondente não há interesse específico em utilizar produtos que tenham características ecológicas. No entanto, quando questionado dos prováveis benefícios que destes produtos, o respondente reconhece que é importante a utilização de materiais com esta característica, não se opondo ao seu uso, a não ser por limitação de preço.

Afirmou ainda que, na relação preço por preço, não duvidaria em optar por produtos ecológicos, pois entende que os recursos naturais são escassos e não podemos viver de forma sustentável somente consumindo sem controle. Dependendo do material, estaria disposto em pagar até 5% a mais por produtos

ecológicos, desde que este fosse um fator que facilitasse a destinação de resíduos ou retorno dos resíduos ao fornecedor, para reciclagem ou destinação.

Com relação processos ou produtos com menor impacto ambiental, a empresa não tem esta preocupação de forma imediata, afirmando que necessitaria de maiores investimentos para obter algum resultado. Mas como afirmado anteriormente, tem em seu planejamento a preocupação em melhorias que contribuiriam neste sentido, como a aquisição de equipamentos que consomem menos energia e que aproveitam melhor as matérias-primas utilizadas. Complementou, afirmando que a preocupação existe, porém para o futuro, e que algumas implementações certamente devem ocorrer.

Cabe destacar aqui uma preocupação demonstrada pelo respondente, com relação a concorrência, ou seja, as grandes empresas do setor são uma espécie de termômetro para as demais, pois caso estas estabeleçam por exemplo, um selo ambiental para calçados de segurança, os demais se sentiriam influenciados e até mesmo pressionados para adotar esta prática, pois caso contrário, correm o risco de perderem mercado.

Quanto à possibilidade de reciclagem, o respondente afirmou ter bastante interesse, pois entende ser este um fator de economia, uma vez que a reciclagem evita a destinação para aterros e por consequência um custo a mais. Neste sentido, fornecedores que tenham embalagens retornáveis e que seus resíduos possam ser reaproveitados, acabam tendo preferência. Com relação a produtos reciclados, novamente questionou quanto ao preço, sendo este competitivo, teria interesse neste tipo de material. Levantou, no entanto, algumas ressalvas com relação à qualidade, caso possa comprometer de alguma forma seu produto final, teria restrições na sua utilização, pois não tem bem claro, se produtos reciclados têm a mesma eficácia que um produto original. Utiliza produtos reciclados para uma linha específica e de menor volume, porém neste caso o produto atinge a qualidade necessária.

Quanto à destinação pós-consumo, não possui um programa específico, salientando o respondente, que esta ainda não é uma exigência dos clientes, ou seja, a vinculação da compra ao retorno pós-consumo. Em alguns casos foi desenvolvido um trabalho para recebimento dos calçados, porém o ônus do retorno acabou sendo mais compensador ao próprio cliente dar destinação ao calçado usado. Destacou, no entanto, que já existem várias solicitações neste sentido e que

a empresa já está se preparando para atendê-las, pois para o futuro esta será uma condição comum e o atendimento a ela será um diferencial importante para manutenção de mercado. Conforme observado pelo respondente, “clientes que priorizam qualidade pagam mais por isso, e são os mais propensos a fazerem exigências quanto a retorno de produtos”.

Cabe destacar aqui que a empresa possui várias linhas de calçados para atendimento a diferentes segmentos industriais com qualidade superior, como também uma linha mais econômica em relação a preço e qualidade.

e) Relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis

Quanto a relacionamentos, a empresa não tem restrições em manter negócios com empresas que tenham impacto ambiental, principalmente porque sua matéria-prima principal, o couro bovino, é produto oriundo de atividade altamente poluente. Preocupa-se, no entanto, no sentido de verificar se os parceiros estão atendendo as normas e exigências ambientais, pois caso sejam autuados podem interromper sua produção e por consequência prejudicar o fornecimento.

As que sabidamente tiveram problemas ambientais, a ressalva continua em relação à permanência destas com suas atividades, pois a interrupção pode ser um ponto problemático para a empresa. Contudo não seria uma condicionante para interromper relacionamentos, como afirma o respondente “seria uma luz vermelha sinalizando que a empresa deve ter cuidado com este parceiro”.

No que diz respeito a priorizar fornecedores, de acordo com o respondente, aspectos ambientais terão preferência desde que demais condições de venda sejam equivalentes (preço, qualidade, pontualidade, entre outros), porém não é uma condicionante de prioridade.

No que concerne a parcerias ecológicas, o respondente afirmou que no momento não tem esta preocupação, pois a demanda do mercado atendido pela empresa ainda não pressiona neste sentido. No entanto, destacou que este é o tipo de parceria que desperta interesse e que daria abertura para empresas desenvolverem produtos ambientalmente favoráveis. Entende que as exigências do mercado acabarão impondo esta mudança, desta forma parcerias com este objetivo seriam uma boa maneira de estar atendendo as exigências de mercado de uma forma mais rápida e ao mesmo tempo com vantagens de custos, pois de certa

forma, minimizaria investimentos por parte da empresa, tendo em vista que a participação do fornecedor acaba por dividir estes investimentos, uma vez que este fornecedor pode deter certa tecnologia que facilita processos ou soluções para desenvolvimento de produtos.

f) A importância da comunicação ambiental

Quanto ao marketing ecológico, o respondente afirmou que para a empresa não tem relevância a ponto de influenciar uma decisão de compra. Os produtos e mercados atendidos por ela, não têm este enfoque de ecologia ou produtos ambientalmente corretos. Para o respondente, estas campanhas demonstram a preocupação do fornecedor em atender uma tendência que se intensifica dia a dia. De qualquer forma, as campanhas são bem vindas e fortalece a imagem da empresa como socialmente responsável e evidencia que estão atentas as tendências de mercado.

Neste sentido, entende que tem validade como forma de fortalecer o conceito de que as empresas devem se preocupar com o meio ambiente constantemente, contribuindo como forma de disseminar a cultura da responsabilidade ambiental.

Este tipo de campanha tem mais validade institucional, ajudando a criar uma cultura ambiental. Tem mais influência neste sentido. O futuro determinará isto. (Entrevistado)

Com relação à credibilidade, o respondente acredita que propagandas passam uma imagem positiva, pois empresas que destaquem qualquer tipo de preocupação, seja com funcionários, seja com certificações de qualidade ou com questões ambientais, demonstra capacidade de organização e preocupação com a imagem da empresa. Afirma também que, a empresa fazendo este tipo de campanha, acaba se expondo, tanto para o mercado quanto para órgãos ambientais, assim confia que na maioria dos casos, a propaganda é verdadeira e passa uma imagem de empresa responsável e conectada com temas importantes.

A empresa não aborda questões ecológicas em suas ações de marketing. Em visita ao site da empresa, outros atributos são mais focados, como qualidade e durabilidade dos produtos. Mas segundo o respondente, a empresa está se

adequando e melhorando sua postura com relação às questões ambientais, sendo um dos objetivos promoverem a imagem de empresa ambientalmente responsável na sua comunicação com o mercado.

Para campanhas conjuntas o interesse existe desde que o público atingido alcance também seu mercado potencial. Na visão pessoal do respondente, acredita que participações deste tipo são importantes para a imagem da empresa, independentemente de ganhos financeiros, pois demonstra uma visão atualizada das tendências globais, porém complementa que, a visão da empresa é mais voltada para participações em campanhas que divulguem a qualidade de seus produtos, e na medida do possível, auferir algum ganho com isto, pois consideram que a afirmação da qualidade alavanca as vendas e por consequência os resultados.

4.2.3 Caso 3: Empresa “G” – Grande Porte

a) Apresentação da empresa

Grupo com tradição coureiro desde a década de 1970, quando em 1985 criou uma linha produtiva de calçados, com produção bastante reduzida. Com o avanço deste mercado foi fundada em 1995 uma empresa, com objetivo principal a produção de calçados destinados a segurança do trabalho, iniciando com uma capacidade de aproximadamente 400 pares/dia. Atualmente sua produção gira em torno de 18.000 pares/dia, porém conta com capacidade para produzir 32.000 pares/dia. Possui cerca de 2.200 colaboradores diretos, além de outros indiretos através de algumas terceirizações. Localizada na região norte do Estado, está entre as maiores empresas deste segmento do país e considerada uma das maiores do mundo. Além de calçados, a empresa produz também outros equipamentos de proteção individual (EPI's), como luvas e aventais. Atende todo o território nacional, através de representantes e redes distribuidoras. A empresa também participa do mercado externo, atendendo diversos países da Europa, Américas e Oriente Médio. Produz calçados de segurança para todos os segmentos industriais, especiais e militares, com alta tecnologia e totalmente certificados pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) e também com certificações internacionais para atendimento às exigências do mercado externo.

Atividade	Indústria e comércio de calçados
Início das atividades	1985
Porte	Grande porte
Localização	Apucarana-Pr
Funcionários	2.200
Segmento	Calçados de segurança
Produção	18.000 pares/dia
Clientes	100% pessoa jurídica
Mercado Interno	Todo território nacional
Mercado Externo	Europa, Ásia, América Latina, América do Norte
Respondentes	Encarregado de Gestão Ambiental e produtos (1) Gerente de Compras (2)

QUADRO 19 – CARACTERIZAÇÃO EMPRESA “G”

FONTE: Dados primários da pesquisa

b) Processo decisório e de seleção do fornecedor

Conforme o gerente de compras (entrevistado 2), o processo decisório de compras obedece seu regulamento interno de suprimentos, com procedimentos baseados nas normas ISO 9001 e 9004. A necessidade de compras é disparada automaticamente pelo sistema através de ordens de compra, quando o departamento comercial insere no sistema o pedido de venda, assim avalia-se a necessidade em relação ao estoque disponível de material, bem como a capacidade de armazenamento. O gerente de compras tem autonomia para decisão da compra, com base em negociações já efetuadas e registradas no sistema informatizado, principalmente para produtos de uso constante na produção, porém deve obedecer a orçamentos autorizados por outros departamentos. Assim este inicia a negociação ou solicita aos seus subordinados para realização da compra.

A seleção de fornecedores é realizada com base na capacidade de atendimento de alguns requisitos estipulados pela empresa, dentre eles estão preço, prazo de entrega, capacidade produtiva e qualidade, sendo que o fornecedor somente será selecionado se os requisitos apontados atenderem as necessidades da empresa. Os fornecedores também são avaliados *in loco*, ou seja, é agendada uma visita para avaliação de sua capacidade no atendimento aos requisitos necessários. Os desenvolvimentos de novos materiais, que afetam diretamente a

qualidade do produto, passam por um processo de qualificação, através de testes laboratoriais e de produção, recebendo aprovação ou não para compra. Os fornecedores também recebem uma avaliação de seu histórico de fornecimento, com uma pontuação, podendo ser desqualificados, caso não alcancem o percentual necessário de qualificação em um determinado período. Conforme o respondente há uma preferência por grandes corporações que geralmente estão adaptadas a estes procedimentos.

Para materiais mais críticos, que interferem diretamente na produção, buscamos fornecedores com capacidade comprovada e com qualidade reconhecida. Geralmente as empresas grandes têm estas condições. Em alguns casos optamos pela importação direta, cujos fornecedores têm certificações neste sentido. (Entrevistado 2)

O preço tem um peso importante na decisão pela compra, devido a grande quantidade de ofertas que recebe. Contudo deve estar atrelado aos outros requisitos, principalmente qualidade e capacidade de fornecimento, tendo em vista o consumo ser bastante expressivo na empresa. Conforme observado pelo respondente:

O preço é muito importante, pois sempre estamos buscando redução de custos e como temos um grande volume de compras, as ofertas são constantes. Mas como nosso produto é reconhecido pela qualidade, em determinados produtos o que pesa mais é a qualidade e capacidade de fornecimento, pois não adianta ter preço e não conseguir entregar. (Entrevistado 2)

O entrevistado 2 considera que aspectos ambientais têm bastante influência na escolha do fornecedor, tendo em vista que para atender os objetivos da empresa de certificação ambiental, necessita de parceiros que ofereçam produtos com estas características. Embora estes também tenham que atender aos requisitos pré-estabelecidos de preço, qualidade, capacidade de fornecimento, considera que o custo total deve ser observado. Assim fornecedores que ofereçam vantagens ambientais, como retorno de resíduos ou facilidade de destinação destes resíduos, bem como aqueles que oferecem soluções ecológicas viáveis, influenciam consideravelmente a decisão de compra.

c) Conhecimento e envolvimento com questões ambientais

Conforme o responsável pela área ambiental (entrevistado 1), a empresa está bastante voltada para questões ambientais, para atendimento principalmente dos seguintes pontos: a responsabilidade social, sendo esta uma linha de conduta adotada pela empresa a cerca de três anos, pois entende que esta condição não pode ser mais adiada; em segundo lugar, a questão financeira, pois para ter acesso a créditos destinados a soluções ambientais, a empresa deve demonstrar sua preocupação e ter efetivamente ações concretas neste sentido, inclusive a empresa está se qualificando para obtenção da ISO 14.000 para ter pleno controle de suas ações ambientais; em terceiro lugar, para atendimento das exigências legais, de forma mais completa possível, tendo em vista o aumento e rigor das normas, caso alguma não conformidade, pode interromper a produção e continuidade da atividade. Por fim, para atender a forte demanda dos grandes clientes, em relação à boa conduta ambiental, que exigem esta postura, quase que de forma incondicional, para continuidade dos relacionamentos.

Aspectos legais são tratados com o devido rigor. Conforme o entrevistado 1, a empresa possui uma equipe especializada nesta área, composta por engenheiro químico, biólogo e técnicos ambientais, para atendimento e adequações necessárias às exigências legais. Há uma atenção constante para as normativas, não somente para destinação correta de resíduos, como também para tratamento e uso de água, armazenagem ambiental, transporte legalizado de produtos controlados e demais ajustes necessários às normativas. Conforme afirmação do entrevistado, pode-se verificar esta preocupação:

...o atendimento as normas é bastante complexo e exige dedicação, por isso mantemos uma equipe focada e atualizada. Entendemos o rigor, inclusive com o aumento de pressões por autoridades locais para seu cumprimento, assim este ponto é tratado de forma absolutamente séria pela empresa. (Entrevistado 1)

Segundo o entrevistado 1, as questões ambientais têm participação efetiva dos funcionários e todos estão envolvidos com maior ou menor grau de contribuição. São realizadas reuniões trimestrais com membros de coordenação até níveis inferiores, com objetivo de conscientização e divulgação dos avanços ou problemas

ocorridos. De forma mais específica, ocorrem reuniões semanais da equipe ambiental para verificações de impactos ambientais e adequações, caso necessário, bem como de avaliação para atendimento da certificação ISO 14.000.

Com relação ao planejamento, conforme afirmação do respondente, este é um ponto bastante forte dentro dos planos da empresa, tendo inclusive orçamento bastante expressivo com previsões até 2015. Consta também no planejamento as ações necessárias para certificação ambiental da ISO 14.000, tendo em vista a empresa ter como um dos objetivos principais, certificar-se e se destacar no segmento como empresa ambientalmente correta.

d) O interesse em produtos ecologicamente corretos

O interesse da empresa em produtos ambientalmente corretos é bastante representativo. Afirmando o entrevistado 1 que se pretende ao longo do tempo, migrar dos produtos não ecológicos ou que tenham grande impacto sobre o meio ambiente, para aqueles que atendam as expectativas de produtos ecologicamente corretos, buscando, entretanto uma adequação de custos para esta substituição, pois conseguem assimilar um preço maior, desde que no contexto geral o custo seja minimizado, em função, por exemplo, de destinação de resíduos, economia de água ou energia, entre outros. Conclui o entrevistado 1:

Há uma busca constante por produtos substitutos de matérias-primas ou outros componentes que atendam as normas da ISO 8555, indo de encontro com nossa necessidade de adequação para certificação e dos objetivos ecológicos de empresa. (Entrevistado 1)

A mesma preocupação é encontrada com relação ao desenvolvimento de processos e produtos. Procura-se constantemente, alternativas e tecnologias para minimizar processos a fim de economizar energia, reduzir percursos, consumo de água ou seu reaproveitamento através de circuitos fechados e reduzir ou eliminar a manutenção, pois é também fonte de geração de resíduos. Conforme o respondente, além do aspecto ambiental, está envolvido a busca por um custo total melhor. O desenvolvimento de produtos segue a mesma linha, a busca de materiais

alternativos para tornar o produto final menos impactante ao ambiente.

Produtos reciclados ou que facilitem a reciclagem, também desperta o interesse da empresa, havendo uma busca por opções neste sentido. Segundo o entrevistado 2 (gerente de compras), existe uma demanda na empresa por estas características, no entanto, esta muito atrelado a custos competitivos e qualidade do produto, bem como a capacidade de fornecimento. Em determinados casos, se aceita preço maior, se o custo total compensar, ou seja, se facilitar a reciclagem ou principalmente a destinação de resíduos, se torna interessante, pois este processo tem um custo alto.

Conforme o entrevistado 1, a destinação pós-consumo já tem um trabalho desenvolvido e efetivado, pois esta é uma condição solicitada por seus grandes clientes, que certamente irá se estender também aos demais em um período curto de tempo. Está em desenvolvimento um projeto para além do recebimento, a transformação dos calçados usados em outros materiais. Considera o entrevistado ser um diferencial importante de mercado dar esta opção ao cliente, pois os mesmos aceitam em assumir este custo, uma vez que a destinação dos resíduos se torna mais onerosa em determinados casos e algumas vezes bastante complexa.

e) Relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis

Conforme o responsável pela gestão ambiental, os relacionamentos com empresas de alto impacto ambiental não são problema, desde que estes atendam as normas estabelecidas pela ISO 8.555 para certificação ISO 14.000, caso contrário o relacionamento pode ser prejudicado. Além do fato desta empresa poder estar em desacordo com normas ambientais, o que poderia acarretar sua parada e consequentemente interromper fornecimento.

No caso de comprovadamente terem tido problemas desta ordem, há uma interferência maior no relacionamento, conforme afirma o entrevistado 1:

Interfere bastante, se principalmente houve demora na solução do problema, pois como os fornecedores são avaliados neste sentido, havendo não conformidades graves há a suspensão das compras de forma imediata ou para o ano seguinte. (Entrevistado 1)

Neste sentido, o respondente afirma que há uma prioridade em relacionar-se com empresas que tem capacidade de atender as normas ambientais, pois os mesmos estando adequados facilitam sua adaptação às necessidades da empresa, bem como a continuidade de fornecimento não é prejudicada, com relação a problemas de ordem ambiental. Entretanto, complementa, que há também uma necessidade de adequação em relação a preço, qualidade, entre outros, somente atendimento a questões ambientais não é suficiente, o relacionamento deve também atender estes requisitos.

Segundo o gerente de compras (entrevistado 2), há bastante interesse em parcerias que o fornecedor se propõe a desenvolver produtos ou mesmo alternativas de processos que minimizem impactos ambientais, reduzam consumo de energia e água, disposição de resíduos, entre outros. Existe em andamento, o desenvolvimento de materiais substitutos, em conjunto com alguns fornecedores, embora em um primeiro momento tenha um custo elevado, mas que o resultado final resultará em um benefício maior, tendo em vista o consumo em escala facilitar a redução de preço e outros custos, através da minimização de processos.

f) A importância da comunicação ambiental

O entrevistado 1 considera importante campanhas que destaquem as características de produtos ou postura ambientalmente corretas de organizações, pois vai de encontro com as aspirações da empresa e facilita o conhecimento que determinadas organizações tenham este perfil, possibilitando a tornarem-se fornecedores. Embora a influência na decisão de compra seja limitada, em função da necessidade de avaliação de outros pontos, na visão do entrevistado, a divulgação acaba por facilitar o acesso a estas empresas que tem como foco aspectos ecológicos.

Do ponto de vista de credibilidade, o respondente acredita que mostra as qualidades e preocupações ambientais da empresa que faz este tipo de campanha, além de se expor perante o mercado e órgãos de controle ambiental. No entanto, para atendimento das normas internas da empresa, é necessária a verificação pessoal dos procedimentos ou produtos desta organização, para confirmar se realmente o que a empresa afirma ter ou fazer em suas campanhas, acontece de fato.

De acordo com o respondente, a empresa faz campanhas regulares onde demonstra sua preocupação com a questão ambiental, fazendo parte de sua estratégia o foco nestes aspectos, tendo em vista um dos pontos objetivados pela certificação ambiental, é a imagem da empresa perante a sociedade e principalmente perante o mercado como uma empresa ambientalmente responsável.

A empresa demonstra interesse em participar em campanhas com outras empresas que também tem preocupações ambientais. Conforme o entrevistado 1, já tem efetivado algumas ações com determinados fornecedores, principalmente com aqueles que possam agregar valor ao seu produto, como por exemplo demonstrar a qualidade ecológica de alguns componentes utilizados. Em relação ao tipo de campanhas apontadas pelo entrevistado, destaca-se:

Inserimos em nosso folder a marca de um parceiro que temos exclusividade do produto fornecido por ele, sendo um diferencial importante para nosso produto. Com outro fornecedor incluímos um *tag* em nosso calçado onde é informado que o componente utilizado deste fabricante é ecologicamente amigável, contribuindo assim para a divulgação de nossa preocupação com o meio ambiente. (Entrevistado 2).

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Os dados coletados na pesquisa foram primeiramente descritos na subseção anterior e na seqüência será realizada a análise comparativa e interpretação dos casos, com base no referencial teórico apresentado.

Procurou-se seguir a ordem de apresentação dos tópicos e de perguntas do roteiro das entrevistas utilizado junto às empresas participantes.

4.3.1 Da decisão de compra e seleção do fornecedor

Conforme o referencial teórico apresentado no estudo, o processo decisório de compras é bastante complexo. Apesar de vários estudos e modelos desenvolvidos não há como estabelecer um único ou o melhor modelo que descreva

o comportamento de compras de forma completa. Como no modelo proposto por Webster e Wind (1975), as decisões de compras são influenciadas por quatro conjuntos de fatores que se inter-relacionam (ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais), ou como complementa Kotler (2000), quanto mais parecidas são as ofertas, mais os fatores de relacionamento influenciam, ou quanto mais variam, mais racionais e sensíveis a fatores econômicos, são as escolhas.

No caso da empresa “P” (pequeno porte), esta não possui uma estrutura organizacional que se possa relacionar a um modelo de comportamento especificamente, praticamente fatores individuais e de percepção do responsável decidem pela compra.

Na empresa “M” (médio porte), embora tenha uma estrutura um pouco mais formal, a compra decorre principalmente da decisão do responsável deste setor, aproximando-se do formato da empresa “P” quanto à centralização das decisões. Aproximam-se, portanto, dos modelos orientados para a tarefa, sugeridos por Webster e Wind (1975), de preço mínimo ou custo mínimo, pois ambas destacaram que o quesito mais importante é o preço, deixando outros fatores em segundo plano. O que pôde ser revelado, é que as empresas dependem de custos baixos para serem competitivas em seus mercados, neste sentido o preço de aquisição é o diferencial preponderante na decisão de compra dos principais materiais utilizados.

Conforme Kotler e Armstrong (2003), o centro de compras não precisa ser necessariamente uma divisão, mas o conjunto de pessoas envolvidas que podem influenciar nas decisões, em congruência com esta visão, a empresa “G” (grande porte) apresenta um modelo mais completo, onde passa por vários estágios antes da confirmação da compra, havendo também o envolvimento de outros indivíduos em determinadas situações, que podem interferir na decisão. Além do preço, o que pode ser observado que outros atributos são relevantes, como a qualidade e a capacidade de fornecimento, são pontos preponderantes para decisão de compra.

No que se refere à seleção dos fornecedores, conforme proposição de Kotler (2000) são as especificações e avaliação dos atributos desejados, a fim de identificar os mais convenientes. Os dados coletados revelam que a empresa “P” adotou a estratégia de fornecedor único para seu principal material, aproximando-se das trocas “colaborativas” tendo em vista este atender tanto suas expectativas de preço e condições, quanto de qualidade e adaptação à sua produção, utilizando assim o critério de “recompra direta”, que segundo Churchill e Peter (2003), são as

aquisições de produtos consolidados de fornecedores já conhecidos, cuja utilização mantém uma constância.

A empresa “M” busca pulverizar um pouco mais seus fornecedores, no objetivo de obter melhores condições de compra, principalmente com relação a preço. Embora, procure manter uma preferência por aqueles fornecedores com históricos positivos de fornecimento, pode-se dizer que o relacionamento com seus fornecedores, acaba se aproximando mais do “transacional”, pois utiliza a concorrência competitiva para garantir condições melhores de fornecimento (HUTT; SPEH, 2002). Neste aspecto percebe-se a ênfase das empresas em prezar por fornecedores que atendam o requisito do preço mínimo.

Para a empresa “G” (grande porte), o processo de seleção segue procedimentos pré-estabelecidos, com regras definidas para avaliação, qualificação e classificação do fornecedor, cujos critérios estabelecidos pela empresa são os atributos que o fornecedor deve possuir para efetivar uma compra. Neste sentido o que pode ser observado, é que a empresa tem muito bem definida as qualidades que o fornecedor deve possuir para poder iniciar e manter relacionamentos. Estas qualidades se enquadram nos atributos apresentados por Berkowitz *et al* (2003 – subseção 2.2.2.), que influenciam na decisão de fornecimento.

Com relação a questões ambientais, tanto a empresa de pequeno porte, quando a de médio porte, não levam em consideração estes aspectos para seleção do fornecedor ou decisão de compra, bem como estarem dispostos a pagar mais por produtos ecológicos. Diferentemente das abordagens de Ottman (1994) e Dias (2007), que destacam a disposição do mercado de consumo em adotar mais facilmente práticas e produtos ambientalmente favoráveis e aceitar a pagar mais por isso, o mercado organizacional de calçados, no caso de pequeno e médio porte, apresentou maior resistência, não tendo este como ponto relevante para tomada de decisões, sendo o fator preço, o maior diferencial para aquisição de materiais.

Ao contrário das outras empresas, a companhia de grande porte vai de encontro com as afirmações dos autores, se demonstrando mais interessada nas questões ambientais. Assim a influência destes aspectos é bastante relevante para sua tomada de decisão e seleção de parceiros. O que pôde ser observado é que a empresa vislumbra outras oportunidades quando busca aspectos ambientais no fornecedor, além de somente selecioná-lo com base nos requisitos tradicionais de preço e qualidade.

Tópicos	Empresa “P”	Empresa “M”	Empresa “G”
Estrutura de compras	Centralizada no proprietário; sem uma estrutura formal.	Centralizada no responsável pelas compras, com alto poder de decisão; processo informatizado.	Estrutura organizacional completa; outros setores têm influência na decisão; processo informatizado e normatizado (ISO);
Principal fator decisório	Preço competitivo seguido de condições de pagamento.	Preço competitivo, seguido da qualidade e garantia de entrega.	Capacidade de atender um conjunto de fatores (preço, qualidade, capacidade produtiva, aspectos ambientais)
Critérios de seleção	Fornecedor único para principal material; atende necessidades de custo, condições e qualidade; produto diferenciado com desempenho superior.	Vários fornecedores com históricos positivos; prioriza fornecedores antigos; prefere preservar relacionamentos mais duradouros.	Avaliação da capacidade do fornecedor em atender aos requisitos da organização; auditoria para classificação; avaliação do histórico de fornecimento.
Aspectos ambientais	Não tem influência direta na decisão; possibilidade de retorno de resíduos ao fornecedor desperta interesse; relevante se incorporar também a característica ecológica ao seu produto; se impactar positivamente no custo tem influência.	Não tem influência direta na decisão; produtos ecológicos com preços competitivos podem influenciar na decisão; logística reversa de resíduos desperta interesse; mercado atingido ainda não exige esta condição; preocupação com a legislação.	Tem influência nas decisões; interesse em fornecedores que oferecem soluções ambientais; fornecedores que oferecem um custo ambiental melhor têm preferência; mercado interno de grandes clientes exige esta preocupação; pré-requisito para maioria dos clientes externos.

QUADRO 20 – RESUMO COMPARATIVO DO PROCESSO DECISÓRIO**FONTE:** Autor com base nos dados de pesquisa

4.3.2 Do conhecimento e envolvimento com questões ambientais

As considerações de Ottman (1994), Peattie e Charter (2005) e Dias (2007), que destacam o avanço da preocupação com o meio ambiente e também do interesse em conhecer esta problemática, tornando os consumidores mais conscientes e sensíveis a estas questões, é também constatado nas empresas pesquisadas. Existindo a preocupação em maior ou menor grau em cada empresa, mas o conhecimento sobre impactos ambientais e o avanço desta vertente está presente.

De forma geral, o principal envolvimento das empresas “P” e “M” com questões ambientais está relacionado com a destinação de resíduos industriais. Ambas procurando fazê-lo de forma correta a fim de atender as determinações de órgãos ambientais, pois a principal preocupação consiste em evitar sanções e manter a continuidade de suas atividades. Neste sentido, o respeito às determinações da legislação ambiental é ponto comum nas empresas, mesmo com alguns pontos de descontentamento e mesmo desconhecimento, os dados levantados demonstram que este é o ponto que as empresas demonstram maior interesse, pois pode assegurar ou não a continuidade de suas atividades.

Percebe-se que a empresa “M” aprofunda mais nestas questões, tendo ações mais concretas, como destacar uma pessoa para ficar encarregada das questões ambientais e preparar a empresa para as adequações e mudanças necessárias. Aborda regularmente com seus funcionários a importância ambiental e também constam em seu planejamento algumas ações voltadas às questões ambientais. A empresa “P” demonstra ser mais superficial, estando mais preocupada em atender as normas ambientais, com os requisitos mínimos necessários ao funcionamento da empresa, sem muito arquitetar planos mais amplos para questões de meio ambiente.

Das observações feitas na empresa “G” (grande porte) percebe-se que a questão ambiental é focada com mais profundidade e também com maior abrangência. Comparativamente com as empresas de pequeno e médio porte, que basicamente se restringem ao atendimento à legislação, a empresa “G” visa também aspectos relacionados à área financeira, para obtenção de linhas de crédito ambiental, a responsabilidade social como forma de conduta, o atendimento a demanda de mercado, principalmente dos clientes de grande porte, que exigem comprovadamente dos parceiros uma postura ambientalmente favorável e evidentemente a busca pelo atendimento às questões legais da melhor forma possível, podendo ser verificado que, para a empresa, este é um ponto de suma importância, pois garante a continuidade de suas atividades. Foi constatado também que o envolvimento dos funcionários é maior, com equipe especializada e trabalho participativo, a fim de conscientizar a importância das questões ambientais, como também para obtenção da certificação ISO 14.000. O mesmo acontece com o planejamento da empresa, onde a abordagem ambiental configura como ponto forte com projeções de investimento a longo prazo.

Tópicos	Empresa “P”	Empresa “M”	Empresa “G”
Visão da empresa	Acredita na importância do problema; poucas ações concretas voltadas à ecologia; principal preocupação é a destinação de resíduos.	Demonstra preocupação e interesse por questões ambientais; busca atualizações constantes; preocupação com destinação correta dos resíduos.	Grande preocupação e envolvimento com assuntos ambientais; além da questão legal visa aspectos financeiros, responsabilidade social e de mercado; busca certificação ambiental para destaque no setor.
Legislação ambiental	Conhecimento superficial para atendimento aos requisitos mínimos; preocupação com o rigor da legislação e possíveis sanções;	Maior conhecimento sobre aspectos legais; questiona o rigor e imparcialidade das normas; preocupação para atendimento à legislação.	Envolvimento e conhecimento bastante profundo da legislação; equipe especializada para estes assuntos; adequação constante às exigências legais.
Envolvimento interno	Participação dos funcionários limitada à correta destinação de resíduos; não contempla outras ações em seu planejamento.	Abordagem com certa frequência junto aos funcionários visando fortalecer o comprometimento destes; planejamento contempla aspectos de melhoria ambiental; preparação de pessoa específica para atendimento de questões ambientais.	Envolvimento constante dos funcionários; ações participativas e informativas sobre questões ambientais; equipe responsável pela certificação e desempenho ambiental; planejamento amplo e investimentos a longo prazo em adequações ambientais.

QUADRO 21 – RESUMO COMPARATIVO DO CONHECIMENTO E ENVOLVIMENTO AMBIENTAL**FONTE:** Autor com base nos dados de pesquisa

4.3.3 Do interesse em produtos ecologicamente corretos

Em relação à utilização de produtos ecológicos, considerando a definição constitutiva da variável produto verde, que são aqueles que cumprirem as mesmas funções dos produtos equivalentes, mas com prejuízo perceptivelmente menor ao longo de todo seu ciclo de vida (Dias, 2007), bem como outras características destacadas por este autor, os dados revelam que tanto a empresa “P” quanto a empresa “M”, não possuem uma predisposição ao uso deste tipo de material, estando o uso da maioria dos produtos vinculados fortemente à questão de preço, ou seja, caso estes possam trazer algum benefício em relação a custos, seja no momento da compra, seja na destinação dos resíduos, o interesse é despertado. Inclusive podendo ser assimilado custos adicionais desde que o resultado final fosse compensador.

Porém, dos dados levantados, verifica-se que as empresas não se opõem ao uso de produtos ecológicos, mas a utilização de produtos somente por terem características ambientalmente favoráveis, não desperta o interesse destas empresas, preferencialmente devem estar vinculados a outros benefícios. Das afirmações de Ottman (1994), que descrevem os diversos tipos de consumidores ambientalmente favoráveis, as empresas citadas se aproximam dos “quase-verdes”, pois estes não se opõem as questões ecológicas, mas são resistentes a escolher entre ecologia e economia.

Na empresa “G”, o que pôde ser observado é que ocorre o oposto. Há bastante interesse em produtos com as características ambientais apresentadas na literatura, e também uma busca por produtos para substituir ao longo do tempo, aqueles não ecológicos ou que causam grande impacto. Seguindo a premissa anterior, a empresa se aproxima dos consumidores “verdes verdadeiros” que buscam produtos com menor impacto ambiental e se propõe a pagar mais, dentro de um contexto mais amplo.

No que concerne ao desenvolvimento de produtos ou processos com menor impacto ambiental, a proposição de Donaire (1999), sugere que uma empresa ambientalmente correta é aquela que além de processo produtivo favorável, utiliza produtos com as mesmas características. Por outro lado Porter e Linde (1995) ressaltam a necessidade de se manter competitivo sobre vários aspectos, particularmente, os ambientais. O que pode ser revelado é que a empresa “P” não tem estas perspectivas, por entender que em seu processo cabe pouca inovação neste sentido. No entanto, para a empresa “M”, esta preocupação existe, porém vinculada a investimentos e definição de prazos. O que pôde ser demonstrando é que a empresa projeta para o futuro estas implementações, de certa forma apazando os investimentos, para quando de fato, as exigências de órgãos ambientais forem mais intensas ou quando a concorrência promover algum tipo de inovação neste sentido.

O que pôde ser verificado na empresa “G” (grande porte) corrobora as afirmações de Donaire (1999); Porter e Linde (1995), tendo em vista que neste caso há uma procura constante por alternativas de processos e desenvolvimentos de produtos que reduzam custos ambientais e sejam menos impactantes, tornando a empresa mais competitiva neste sentido e mais preocupada no atendimento a curto prazo destas demandas.

Quanto ao uso de produtos reciclados ou passíveis de reciclagem, pôde se extrair do conjunto de respostas da empresa “P”, que a compra de produtos reciclados surgiu para a empresa como uma oportunidade de se tornar mais competitiva em relação a custos e com qualidade relativa superior, por manter as propriedades do produto natural em comparação com produtos sintéticos, porém não sendo os aspectos ambientais o objetivo principal da compra.

A empresa “M” demonstra resistência quanto ao uso de produtos reciclados, pois não tem bem claro como o desempenho destes pode afetar seu produto final ou quanto pode acrescentar em termos de valor agregado. Com relação à reciclagem, os dados revelam que este é um ponto de interesse para a empresa, pois pode significar fonte de economia, sendo este um fato recorrente na empresa.

Para a empresa “G” o interesse em produtos reciclados ou que facilitem a reciclagem está bastante presente, contudo atrelado principalmente à capacidade de fornecimento e qualidade dos produtos, podendo ser observado que existe certa resistência, mas se for um facilitador em relação a custos totais e destinação de resíduos, estes produtos têm preferência.

As considerações de Peattie e Charter (2005) destacam que diante das exigências de retorno de produtos e embalagens, as empresas terão que se adaptar, incorporando assim a chamada logística reversa. O que pode ser revelado é que a preocupação de destinação pós-consumo ou retorno do produto usado não foi constatado na empresa “P”, pois a distribuição sendo muito pulverizada impossibilita este processo. A empresa “M”, embora ainda não tenha um trabalho específico neste sentido, já desenvolveu algumas ações. Demonstrou ter esta preocupação devido ao segmento de atuação, pois o mercado está exigindo dela este posicionamento e está se estruturando para este processo. Como há volumes concentrados de vendas por cliente e exigência que destinem corretamente o material usado, para o futuro a condição de retorno terá que ser atendida.

Na análise da empresa “G”, verificou-se que este processo já está estruturado e em andamento, tendo em vista ser uma demanda dos grandes clientes da empresa e uma exigência para o futuro. O atendimento a esta solicitação significa ter uma participação maior do mercado, ou seja, possuir um diferencial competitivo importante.

Tópicos	Empresa “P”	Empresa “M”	Empresa “G”
Utilização de Produtos ecológicos	Somente a característica ecológica não é relevante; vincula sua utilização a questão preço; facilidade de destinação de resíduos ou retorno ao fabricante desperta interesse.	Somente a característica ecológica não é relevante; vincula sua utilização a questão preço; assimila custo maior se agregar valor ao produto ou facilitar destinação de resíduos ou retorno ao fabricante.	Característica ecológica é relevante; disposto a pagar mais por produtos ambientalmente favoráveis; substituição gradativa por produtos ecológicos.
Inovação em processos e produtos	Não tem perspectivas de mudanças em processos ou produtos para minimizar impactos.	Demonstra preocupação em inovar; possui projeções de investimentos para adequações de processos.	Busca constante por tecnologias mais limpas; procura processos alternativos para redução de custos ambientais; inovação para tornar a empresa mais competitiva.
Produtos reciclados	Utiliza produtos reciclados por atender suas expectativas de preço e qualidade.	Apresenta resistência ao uso de reciclados; demonstra dúvidas em relação ao desempenho destes produtos;	Pouca resistência ao uso de materiais reciclados; o uso em escala depende da capacidade de fornecimento; tem preferência se facilitar a redução de custos totais.
Logística Reversa	Não tem preocupação de destinação pós-uso de seus produtos.	Preocupação demonstrada devido aumento desta exigência pelo mercado; preparação da empresa para atendimento desta demanda; considera um diferencial necessário de atendimento ao mercado.	Processo já estruturado e em andamento; atendimento às demandas de grandes clientes; preparação no presente para atendimento as exigências futuras.

QUADRO 22 – RESUMO COMPARATIVO DO INTERESSE EM PRODUTOS ECOLÓGICOS**FONTE:** Autor com base nos dados de pesquisa

4.3.4 Do interesse em relacionamentos ambientalmente favoráveis

Segundo Dias (2007), empresas “verdes” são aquelas que adotam processos, controles, desenvolvam produtos ambientalmente corretos e estejam engajadas em causas ambientais. Sob estes aspectos as empresas foram questionadas a demonstrar seu interesse em relacionar-se com outras organizações que tenham este perfil.

Neste sentido pode-se apontar para uma preferência, das empresas “P” e “M” em relacionar-se com outras que tenham preocupação com questões ambientais, porém, não sendo necessariamente uma prioridade, mas uma tendência. A empresa “P” (pequeno porte), não tem, no entanto, restrições específicas quanto a empresas que causam impactos ou tenham tido algum problema ambiental. O que pôde ser levantado, é que a principal restrição em relação a empresas que causam impactos é se estas estão em conformidade com as exigências do órgão ambiental, pois tendo sua produção interrompida, por algum problema desta ordem, conseqüentemente também será afetado o fornecimento de materiais, prejudicando assim a empresa compradora. A empresa “M” (médio porte) apresenta o mesmo perfil, mesmo porque o um dos principais materiais utilizados causa grande impacto ambiental (couro curtido), preocupa-se basicamente com a permanência das empresas com suas atividades produtivas e a continuidade do fornecimento.

Para a empresa “G”, o que pôde ser levantado é que a priori, empresas que causem impactos não seria um impedimento para manter relacionamentos, o mesmo acontecendo com empresas que tenham causado algum dano ambiental, porém o grau de exigência junto a estas empresas para que estejam em conformidade com as normas ambientais e que tenham solucionado eventuais problemas, é bem maior. Podendo ser inferido que empresas que adotem um controle ambiental rigoroso tem preferência no relacionamento. Outro ponto levantado é que empresa “G” realiza uma avaliação periódica dos fornecedores e problemas desta ordem afetam sua avaliação, podendo haver uma suspensão ou mesmo fim do relacionamento.

Conforme observado por Jöhr (1994), manter-se à frente no atendimento às questões legais e outras demandas ambientais de consumidores, significa obter vantagem competitiva, assim pode-se inferir que empresas que tenham esta preocupação, tendem a estreitar e manter relacionamentos com as empresas estudadas, principalmente com a de grande porte, levando vantagem sobre aquelas que não atentem para estas questões.

Com base nas considerações de Hutt e Speh (2002), os participantes que buscam uma aliança, visam benefícios mútuos, inclusive dividir riscos, desenvolver produtos e minimizar custos. Estes são atributos que caracterizam as empresas estudadas, no que concerne ao desenvolvimento de parcerias para melhoria ambiental, avaliando-se o seguinte: a empresa “P” demonstra disposição neste

sentido, principalmente para solucionar a destinação de resíduos, como a opção de retorno destes ao fabricante, diminuindo assim seu custo. Com tudo, não tem ainda desenvolvido este tipo de aliança, mas estaria predisposta a desenvolvê-la. A empresa “M” também demonstrou seu interesse e entende ser importante este tipo de parceria, destacando que as principais contribuições seriam em relação ao acesso a novas tecnologias oferecidas e redução dos investimentos necessários, tendo em vista que uma parceria dividiria estes custos.

Seguindo esta mesma linha, a empresa “G” também considera importante o estabelecimento de parcerias para melhorar seu desempenho ambiental, buscando alternativas de redução de custos, mesmo que em um primeiro momento o investimento inicial seja superior aos benefícios. Podendo ser observado que a empresa já desenvolve este tipo de trabalho com alguns fornecedores, procurando substituir produtos utilizados por outros ambientalmente favoráveis.

Tópicos	Empresa “P”	Empresa “M”	Empresa “G”
Empresas que causam impacto ambiental	A priori não tem impedimentos em relacionamentos; fica atenta se empresas atendem as exigências legais; preocupação com a continuidade de fornecimento.	Não tem impedimentos específicos; preocupação se estas empresas têm condições de continuar operando em função de atendimento as exigências ambientais.	Não há impedimentos, desde que estejam em concordância com as normas ambientais; avaliação dos fornecedores que causam impacto; suspensão do relacionamento caso não conformidades.
Prioridade em relacionamentos com empresas ambientalmente corretas	Não prioriza relacionamentos somente por boa conduta ambiental; considera um diferencial importante.	Não tem isto como prioridade; quando possível prefere se relacionar com empresas ambientalmente corretas.	Prioriza empresas com boa conduta ambiental; busca relacionamentos com empresas que estejam em conformidade com as normas;
Desenvolvimento de parcerias	Demonstra interesse em parcerias que possam trazer soluções ambientais.	Demonstra interesse, com vistas a redução de custos e investimentos, bem como ter acesso a novas tecnologias.	Grande interesse em parcerias; desenvolve em conjunto produtos com menor impacto;

QUADRO 23 – RESUMO COMPARATIVO DO INTERESSE EM RELACIONAMENTOS

FONTE: Autor com base nos dados de pesquisa

4.3.5 Da importância da comunicação ambiental

Conforme descrito por Dias (2007), a comunicação ambiental objetiva basicamente levar ao conhecimento do consumidor os benefícios dos produtos ecológicos e manter a credibilidade em relação a esses produtos e as empresas que os produzem.

Sob este enfoque, a empresa “P” (pequeno porte), reconheceu ser importante a divulgação dos benefícios dos produtos ecológicos, principalmente se puder vinculá-los ao seu produto final, auxiliando na alavancagem de suas vendas, porém se inexistente esta condição, considera de pouca importância como fonte de influência em decisões de compras. Sob o aspecto de repassar credibilidade, pôde-se avaliar que a comunicação atinge seu objetivo junto à empresa “P”, onde na sua visão, campanhas passam a imagem de empresa mais responsável.

Para a empresa “M”, propagandas ecológicas não se mostraram relevantes a ponto de influenciar decisões de compras, tendo em vista seus produtos não terem enfoque ecológicos, no entanto reconhece a validade das mesmas como uma forma de divulgar a imagem de empresa ambientalmente responsável. Pôde-se avaliar então que, dependendo do enfoque de mercado do fabricante, a comunicação tem maior ou menor influência. Como forma de evidenciar credibilidade, também alcança seu objetivo junto à empresa “M”, em reconhecer que campanhas promovem a imagem da empresa, como sendo responsáveis e atentas a temas relevantes.

A empresa “G” considera que campanhas desta natureza são importantes, porém não como uma forma de grande influência nas decisões de compra, mas principalmente no sentido de divulgar que determinadas empresas possuem produtos ambientalmente favoráveis, facilitando o acesso a elas. A empresa considera limitada a ação da propaganda como forma de passar credibilidade, pois adota o procedimento de verificar *in loco* as ações e produtos das empresas para confirmação de suas qualidades ambientais. Pode-se avaliar que a propaganda neste caso, cumpre seu papel de divulgação, mas tem influência limitada quanto a garantir credibilidade, cabendo inferir que quanto mais a empresa é rigorosa em suas práticas ambientais, mais evidências neste sentido são exigidas de seus parceiros.

De acordo com as observações de Dias (2007) e Ottman (1994), mesmo diante de dificuldades ou dúvidas com relação à eficiência da comunicação

ambiental, sua utilização proporciona benefícios, conforme abordado no referencial teórico. Sob este aspecto, tanto a empresa “P” quanto a empresa “M”, demonstram interesse em ações de marketing ecológico, porém na prática não adotam este enfoque em suas comunicações com o mercado. O mesmo ocorrendo em relação às ações conjuntas de marketing, que despertam o interesse das empresas avaliadas, mas na prática, também não adotam esta estratégia. O que pode ser avaliado é que estas empresas desconsideram estes benefícios, preferindo focar outros aspectos que acreditam trazer resultados mais imediatos para a organização.

Tópicos	Empresa “P”	Empresa “M”	Empresa “G”
Importância da comunicação ambiental	Considera importante se puder agregar ao seu produto, mas não a ponto de influenciar decisões de compra.	Não considera relevante como forma de influenciar decisão de compras, pois seus produtos não têm foco ecológico.	Considera importante, mas limitada como fonte de influência, mais importante como forma de divulgação de produtos ecológicos.
Credibilidade da comunicação	Acredita que a propaganda ambiental reflete a imagem de empresa responsável.	Repasa credibilidade, promovendo a imagem da empresa como atentas a temas importantes.	Tem ação limitada, pois a empresa prefere confirmar <i>in loco</i> as práticas ambientais.
Campanhas e ações conjuntas de marketing	Demonstra interesse, mas na prática não utiliza; considera as campanhas como custo e não investimento; seu atual mercado-alvo não seria impactado por este tipo de campanha.	Demonstra interesse, mas na prática não adota esta estratégia, preferindo focar a qualidade do produto; não adota, pois o mercado atingido não seria sensível a este enfoque.	Reconhece os benefícios gerados, demonstrando isso na prática através de campanhas e ações conjuntas; adota, pois mercado externo e grandes clientes do mercado interno são afetos e exigentes a estas questões.

QUADRO 24 – RESUMO COMPARATIVO DA IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO AMBIENTAL

FONTE: Autor com base nos dados de pesquisa

A empresa “G” reconhece melhor estes benefícios e em suas práticas adota este foco, pois um dos objetivos é demonstrar não somente sua preocupação ecológica como também suas práticas ambientais para o mercado e perante a sociedade. Pôde ser observadas ações da empresa neste sentido, com veiculações no *site* da empresa, através de *folder* e também campanhas internas com o objetivo de reafirmar a consciência ecológica. Reconhece também os benefícios de

campanhas conjuntas e tem efetivado ações com alguns parceiros, no sentido de evidenciar a utilização de materiais ecológicos em seu produto final, auxiliando na divulgação de sua imagem de empresa ambientalmente responsável.

5 CONCLUSÃO

A proposta deste estudo emergiu das considerações sobre a importância que o meio ambiente representa para a continuidade das atividades produtivas e também como melhor aproveitar as oportunidades que possam surgir deste desafio, em atender um consumo crescente e a preservação ambiental. Diante de incógnitas de como o comportamento dos consumidores industriais pode ser influenciado por variáveis ecológicas, o intuito foi verificar o comportamento de compras de empresas do segmento industrial calçadista, fazendo-se um estudo comparativo de casos em empresas localizadas na região norte-central paranaense.

Para o pesquisador, este estudo não somente propicia uma reflexão crítica sobre o tema marketing ambiental e comportamento de compras industriais, como também oferece a oportunidade de consolidar conhecimentos passados durante todo o curso. Amplia-se a visão sobre o rigor necessário que pesquisas científicas demandam e a forma como observar e analisar eventos, contribuindo para o melhor entendimento do mundo acadêmico. Amplia-se também a visão de que, o fim de um trabalho não pode ser considerado como obra acabada, mas sim suscitar novas indagações e possibilidades de pesquisa.

Este capítulo trata, portanto, das conclusões do autor extraídas da discussão teórico-empírica sobre o trabalho realizado. Devido seu caráter exploratório, o presente trabalho procurou proporcionar uma visão geral a respeito de um fenômeno, ou seja, as questões ambientais e sua influência no comportamento de compras industriais de empresas fabricantes de calçados.

As conclusões estão divididas em três tópicos principais. O primeiro trata das conclusões propriamente ditas, com base nos achados da pesquisa e fundamentações teóricas, procurando responder aos objetivos gerais e específicos da pesquisa. No segundo, as limitações encontradas no estudo e por fim, no terceiro tópico, sugestões para pesquisas futuras.

5.1 SOBRE OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

Após a comparação dos casos como um todo, o intuito é tecer comentários

sobre os tópicos abordados. Desta forma pretende-se demonstrar as conclusões acerca de cada um dos objetivos específicos propostos para o estudo.

➤ **Importância que as empresas calçadistas atribuem à temática ambiental**

O intuito do primeiro objetivo foi verificar a relevância e o entendimento que as indústrias pesquisadas conferiam a questões ambientais. Sob as considerações de Ottman (1994), Peattie e Charter (2005) e Dias (2007), que destacam o avanço da preocupação com o meio ambiente e também o interesse em conhecer esta problemática, tornando os consumidores mais conscientes e sensíveis a estas questões, procurou-se verificar se estas preocupações estavam presentes nas empresas estudadas.

Empresas	Preocupação com o meio ambiente	Legislação ambiental	Envolvimento interno e outros aspectos ambientais
Pequeno porte	Importante	Importante	Pouco envolvimento e não contempla outros aspectos
Médio porte	Importante	Importante	Envolvimento médio e contempla alguns aspectos
Grande porte	Muito importante	Muito importante	Muito envolvimento e contemplando questões ambientais mais amplas

QUADRO 25 – IMPORTÂNCIA DA TEMÁTICA AMBIENTAL

FONTE: O autor com base nos resultados da pesquisa

Conforme observado no quadro acima as empresas se mostraram preocupadas e também interessadas nas questões ambientais, considerando importante esta temática. Demonstraram uma inquietação maior no sentido de atender a legislação pertinente a este assunto. Sendo ponto comum para todas as empresas este enfoque, pois consideram que o não atendimento às normas ambientais pode comprometer a continuidade de suas atividades em função de sanções impostas pelas autoridades.

Existe uma gradual evolução, para atendimento de questões mais amplas, à medida que a empresa aumenta de porte. A empresa de grande porte, portanto, foi a que mais se mostrou preocupada com assuntos ambientais de forma mais

abrangente. Além da legislação, aspectos financeiros, demandas de mercado, busca por custo-benefício, sustentabilidade e responsabilidade social, são questões que a empresa aborda com maior profundidade e consistência. Possuindo departamento específico, com um quadro funcional mais capacitado e estruturado para atendimento destes pontos, percebe-se assim maior participação e envolvimento dos funcionários, com a finalidade de conscientização e também obtenção de certificação ambiental.

Neste sentido, estas observações revelam outro ponto evidenciado na teoria. Ottman (1994) enfatiza a necessidade das empresas assumirem uma posição de destaque para aproveitar as oportunidades decorrentes do “consumerismo ambiental”. A empresa de grande porte, com o objetivo de atender as demandas ambientais crescentes e necessidade de assumir a vanguarda destas questões, se posiciona melhor nestes aspectos, diferentemente das empresas de pequeno e médio porte, que se restringem basicamente a um aspecto apenas. Dentro deste contexto, Dias (2007) destaca algumas razões para a adoção de estratégias ambientais – oportunidades, responsabilidade social, pressão governamental, pressão competitiva e relação custo-benefício - que são compatíveis com as observadas nas empresas pesquisadas, cabendo destaque novamente para a empresa de grande porte que, de forma geral, revelou sua preocupação com a maior parte das razões apresentadas na teoria.

➤ **Influência de produtos ambientalmente favoráveis na decisão de compras de empresas calçadistas**

Com exceção da empresa de grande porte, que se demonstrou mais interessada no uso de produtos ecológicos, de produtos reciclados e na inovação de processos produtivos visando ganhos ambientais, para as empresas de pequeno e médio porte a escolha de produtos com base em aspectos ambientais não tem grande influência. O principal fator de influência em suas decisões está relacionado ao preço. As mesmas procuram minimizar seu custo através do preço de compra, a fim de manterem-se competitivas. Por outro lado, não se opõem ao uso de produtos ecológicos, desde que estes atendam ao requisito de preço mínimo.

O quadro a seguir traz os principais achados da pesquisa com relação ao segundo objetivo deste estudo.

Empresas	Utilização de produtos ecológicos	Produtos reciclados	Processos produtivos mais limpos
Pequeno porte	Pouco interesse	Utiliza em função do preço	Não demonstra interesse
Médio porte	Pouco interesse	Resistente ao uso de reciclados	Demonstra interesse
Grande porte	Muito interesse	Muito interesse	Interesse elevado e busca constante por alternativas

QUADRO 26 – INTERESSE EM PRODUTOS ECOLOGICAMENTE CORRETOS

FONTE: O autor com base nos resultados da pesquisa

Diferentemente do que aponta a teoria (Ottman, 1994; Dias, 2007), que destaca uma disposição do mercado em assimilar práticas e produtos ecológicos, os fabricantes de calçados de pequeno e médio porte, se mostraram mais resistentes a estes fatores. A pesquisa demonstrou, que este tipo de produto aponta para uma influência maior em seu uso à medida que existam outros benefícios atrelados a ele, além apenas de sua condição de ambientalmente favorável. Possibilidade de retorno ao fabricante de materiais utilizados, redução na geração de resíduos, facilidade no atendimento à legislação, são alguns destes benefícios apontados na pesquisa.

Foi constatado também, ao passo que a organização tenha uma visão mais abrangente sobre as questões ambientais, mudanças na conscientização e ações efetivas são percebidas. A empresa de grande porte foi a que mais se enquadrou nas mudanças descritas por Dias (2007) - cognitivas, valores, comportamento e ação – tornando-se assim mais propensa ao uso de produtos ambientalmente favoráveis, objetivando benefícios maiores no futuro com o “esverdeamento” da empresa.

➤ **Importância que as indústrias calçadistas atribuem a relacionamentos com empresas ambientalmente corretas**

De modo geral percebe-se o interesse das empresas pesquisadas em relacionar-se com outras que tenham uma conduta ambiental favorável, contudo não sendo prioridade aspectos ambientais para se estabelecer o relacionamento.

Empresas	Prioridade nos relacionamentos	Empresas com impacto ambiental	Desenvolvimento de parcerias
Pequeno porte	Não prioriza	Não há impedimentos; preocupação em continuidade.	Demonstra interesse
Médio porte	Não prioriza	Não há impedimentos; preocupação em continuidade.	Demonstra interesse
Grande porte	Prioriza	Não há impedimentos; avaliação do fornecedor; suspensão do relacionamento	Muito interesse

QUADRO 27 – IMPORTÂNCIA DE RELACIONAMENTOS ECOLOGICAMENTE CORRETOS

FONTE: O autor com base nos resultados da pesquisa

Embora não ser uma prioridade estabelecer relacionamentos com empresas ambientalmente corretas, percebe-se uma tendência favorável a este aspecto, com maior evidência na empresa de grande porte. Concluindo-se, portanto, que as observações de Jöhr (1994) que destaca a importância em manter-se à frente no atendimento às questões legais e outras demandas ambientais, e Ottman (1994), em evidenciar uma postura favorável ao meio ambiente, acabam encontrando respaldo nas empresas estudadas, mesmo que de modo um tanto quanto superficial, principalmente para empresas de menor porte. Podendo inclusive significar vantagem competitiva para empresas que tenham esta preocupação, tendendo a estreitar e manter relacionamentos.

Constata-se que as empresas de pequeno e de médio porte, possuem uma característica comum: a preocupação com a continuidade das atividades de empresas que causem ou causaram algum impacto ambiental, devido a eventuais sanções legais, pois podem ter suas atividades interrompidas e assim comprometerem o fornecimento de produtos estratégicos afetando suas produções.

Observando a empresa de grande porte, além da questão da continuidade do fornecimento, outros aspectos são marcantes: como a vinculação da imagem da empresa a um fornecedor ambientalmente correto e a necessidade que estes se adaptem as exigências avaliativas da empresa, pois a mesma objetivando a certificação ISO 14.000, os parâmetros normativos acabam se tornando extensivos aos fornecedores e não conformidades ambientais configuram avaliações negativas, que interferem na continuidade do relacionamento.

Ainda referente a relacionamentos, o interesse em desenvolver parcerias com finalidade de melhorias ambientais, se mostrou ponto comum para as empresas, tendo como objetivos a obtenção de soluções para resíduos, evoluções tecnológicas e custos. Pode-se concluir assim, que a característica presente nestas empresas se enquadra nos atributos de Hutt e Speh (2002) quando se busca o estabelecimento de alianças visando benefícios mútuos, desenvolver produtos e minimizar custos.

➤ **Relevância da comunicação ambiental sobre a decisão de compras organizacionais das empresas calçadistas**

Avaliando-se de acordo com Dias (2007), que a função da comunicação ambiental é informar os benefícios e manter a credibilidade de empresas e produtos ecológicos. Constatou-se que as empresas reconhecem estes objetivos, tanto como forma de veicular os benefícios dos produtos, como também uma forma de evidenciar que as empresas sejam ambientalmente responsáveis.

Empresas	Relevância da comunicação	Credibilidade	Campanhas conjuntas
Pequeno porte	Relevante	Repasa credibilidade	Não utiliza
Médio porte	Sem relevância	Repasa credibilidade.	Não utiliza
Grande porte	Relevante, mas limitada	Ação limitada	Adota esta prática

QUADRO 28 – RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO AMBIENTAL

FONTE: O autor com base nos resultados da pesquisa

Nas empresas de pequeno e médio porte este reconhecimento se mostrou mais evidente, refletindo para estas, a imagem de uma empresa mais responsável. Para a empresa de grande porte a questão da credibilidade da comunicação se mostrou limitada, pois esta busca evidências mais concretas das práticas ambientais, preferindo confirmar *in loco* se ações e produtos das empresas

anunciantes correspondem às informações.

Em relação à própria promoção, seja de forma isolada ou em conjunto com outras empresas, os casos estudados demonstram interesse, porém não efetivam na prática estas ações. Sob as considerações de Ottman (1994) e Dias (2007), que destacam os benefícios gerados pela comunicação ambiental, pode-se concluir que as empresas desconsideram estas vantagens, preferindo focar pontos que, em sua concepção, trariam resultados mais imediatos. Para a empresa de grande porte, estes benefícios são mais presentes e esta percepção é evidenciada em sua comunicação com o mercado, percebendo-se que a empresa busca fortalecer a imagem da marca e da empresa como ambientalmente responsável e assim diferenciar-se da concorrência.

Apesar destas constatações, a comunicação ambiental se mostrou pouco influente a ponto de interferir de forma imediata nas decisões de compras das empresas estudadas. Neste sentido, a contribuição maior pode advir do fortalecimento de tendências e conceitos ambientalmente favoráveis, que ao passar do tempo acabam por influenciar mais diretamente o comportamento dos consumidores organizacionais.

5.2 SOBRE O OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa procurou investigar o comportamento de compras de indústrias calçadistas, sob a ótica de aquisição de produtos e relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis, no sentido de verificar fatores de influência no comportamento e decisão de compra. Os resultados evidenciaram que os objetivos específicos foram alcançados, possibilitando asseverar, que o objetivo geral também o foi.

Neste contexto, quanto à questão de pesquisa que motivou este trabalho, ou seja: empresas fornecedoras engajadas na preservação ambiental, podem influenciar as decisões de compras dos fabricantes de calçados, obteve como resposta, aspectos que contribuíram para o entendimento do objetivo proposto. Ao iniciar por produtos, mesmo não sendo na sua totalidade, aspectos ambientais se mostraram relevantes, porém não sendo fundamentais, concorrendo principalmente

com a questão do preço. O mesmo ocorrendo com os relacionamentos e a comunicação ambiental, que também despertaram interesse, contudo com influência limitada na decisão de compras.

Vale destacar, que a empresa de grande porte, foi a que mais se mostrou propensa em considerar aspectos ambientais em suas decisões, em quase todos os aspectos analisados. O que pôde ser observado, é que tanto aspectos internos quanto externos contribuem para estas decisões. Ou seja, o interesse na manutenção da imagem da empresa, responsabilidade social, o acesso a linhas de financiamentos destinados a empresas ambientalmente responsáveis, o atendimento pleno a questões legais e principalmente, em função de exigências de mercado. O acesso ao mercado de grandes corporações e também de exportação depende do grau de responsabilidade e adequação ambiental da empresa.

Cabe inferir, portanto, que um alinhamento destes aspectos, por empresas fornecedoras, no sentido de adequarem fatores ambientais e econômicos, possibilitando opções de custo e soluções de processos ecologicamente corretos, explorando também a exigência da legislação e fortalecimento da imagem, tende a ser fonte geradora de influência no processo decisório de compras.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo tomando as precauções necessárias, invariavelmente uma pesquisa científica apresenta limitações, não sendo diferente neste estudo, como podem ser observadas a seguir.

Sobre a metodologia de estudo de caso, uma das principais limitações é que não podem ser realizadas generalizações, conforme destaca Gil (1996), tendo em vista não se poder aplicar tratamento estatístico dos resultados encontrados, apenas generalizações analíticas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não existe um processo fechado de sistematização, podendo impactar na interpretação dos resultados.

A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas, da sinceridade e imparcialidade dos respondentes. Embora todo o cuidado científico tenha sido tomado para evitar entendimentos superficiais, a questão ambiental é um tema complexo que envolve desde a imagem da empresa até questões legais, assim

podem ter ocorrido vieses nas informações dos respondentes, devido à incompreensão das perguntas por parte do respondente, influência para se mostrarem afetos a estas questões ou mesmo omitindo informações.

Outra limitação diz respeito ao foco da pesquisa, se por um lado, possibilita uma investigação mais profunda dos casos estudados, não permite, no entanto generalizações externas. Considerando-se também a limitação de tempo e recursos, a pesquisa restringiu-se apenas a uma região, portanto, características e peculiaridades de outras regiões do estado, podem não terem sido observadas nas análises.

Considera-se também uma limitação, o fato de duas indústrias envolvidas na pesquisa serem do segmento de calçados de segurança e uma de sandálias femininas. Assim outros segmentos calçadistas, como masculinos, esportivos ou infantis podem resultar em achados diferentes.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como o presente estudo se restringiu a um segmento industrial apenas, seria importante que novos estudos fossem conduzidos em outros segmentos industriais, com características diferentes, para verificar o comportamento de outros consumidores organizacionais.

Recomenda-se que no futuro, sejam conduzidas pesquisas quantitativas, envolvendo toda a cadeia produtiva deste segmento industrial, para verificar a sensibilidade destes em relação às questões ambientais.

Estudos evidenciando os resultados obtidos com a utilização do marketing ou a gestão ambiental, como diferencial estratégico.

A legislação ambiental foi um ponto evidenciado na pesquisa, assim outro estudo poderia mensurar a relevância desse agente como fator de influência ou adoção de práticas ambientais.

Estas são algumas das possibilidades de contribuições científicas nesta área. Este trabalho, portanto, tem a pretensão de estimular pesquisadores a continuar contribuindo com outros estudos relacionados ao tema proposto, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a empresarial.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Calçados. Resenha Estatística da Indústria Calçadista 2007. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em Janeiro de 2008.

AMICCI, Fabio Luiz. *Software sob encomenda – um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA. São Paulo: Universidade de São Paulo: 2004.

ANDRADE, Jose Eduardo Pessoa de; CORRÊA, Abidack Raposo. *Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, Mar. 2001.

ANDRADE, Rui Otavio B.; TACHIZAWA, Takeshy; de CARVALHO, Ana Barreiros. *Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. 2ª. Ed. São Paulo: Makron Book, 2002, 2000.

ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couros. Calçados e Artefatos. *Quantificação do uso de materiais na indústria calçadista*. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br>>. Acesso em Agosto de 2008.

BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. *Sucesso e marketing industrial - A obtenção de lucros através da racionalização do mercado*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1991.

BARONI, Margaret. *Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável*. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1992, V. 32, n. 2, p. 14-24.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, Willian. *Marketing*. Volume 1. Tradução Alexandre Melo de Oliveira e Aparecida Tomiko Ikeda. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT JR., Willian D. *Buyer-Seller relationships in business markets*. Journal of Marketing Research, vol. 36 (November 1999), p. 439-460

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. 5ª. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, Paul J. *Marketing criando valor para os clientes*. Tradução Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Reinaldo. *Marketing Ambiental – ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. São Paulo: Atlas: 2007.

DONAIRE, Denis. *Considerações sobre a influencia da variável ambiental na empresa*. Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo, 1994, V. 34, n. 2, p. 68-77.

DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H; OH, Sejo. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, vol. 51 (April 1987), p. 11-27

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007*. (Coordenação da versão 2007: Ana Lucia de Melo Custodio; Renato Moya). São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas – passo a passo*. São Paulo: Instituto Ethos; Sebrae, 2003.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. *Marketing*. Tradução Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

FUHR, Heinrich; ALLES, Karine. *Marketing Ambiental: Uma Ferramenta Estratégica*. FAI – Faculdades Itapiranga/Sc , 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas S/A, 1996.

COURO E CALÇADOS, Global 21, junho/2008, disponível em: <<http://www.global21.com.br/informessoriais/setor.asp?cod=3>>, Acesso em: 17/agosto/2008.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; da SILVA, Anielson Barbosa. (Org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAEML, Alexandre R.; CSILLAG, João Mário. “A insustentabilidade da estratégia de encantamento do cliente no longo prazo”. Anais do VI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, FGV-EAESP, São Paulo, outubro de 2003.

HENDERSON, Hazel. *Mercado ético: a força do novo paradigma empresarial*. Tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 207.

HERZOG, Ana Luiza. *Eles estão abrindo caminho*. EXAME, ed. 914, ano 42, n. 5, p. 65, 26 mar. 2008

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. Tradução Arão Sapiro. 2ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. *B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 7ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <<http://www.ipardes.gov.br/imp/imp.php?page=tabela>>. Acesso em Maio de 2008.

JÖHR, Hans. *O verde é negócio*. 3ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 1994.

KANUK, Leslie Lazar; SCHIFFMAN, Leon G.; *Comportamento do Consumidor*. Tradução Vicente Ambrósio. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

KARSAKLIAN, Eliane; *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

KAZMIERCZAK, Cláudio de Souza; KERN, Andréa Parisi; SANTOS, Ivana Suely Soares dos; RAMIRES, Marcus Vinícius Veleda; SILVA, Heitor da Costa. *Resíduos de contrafortes termoplásticos provenientes da indústria coureiro-calçadista*. Coletânea Habitare ANTAC. Porto Alegre: 2003, vol. 4 p. 125-175.

KINLAW, Dennis C. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. Tradução Lenke Peres Alves de Araújo. Revisão técnica Heitor Jose Pereira. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G; *Princípios de Marketing*. Tradução Vera Whately. 7ª. ed. Rio de Janeiro. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G; *Princípios de Marketing*. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G; *Princípios de Marketing*. Tradução Cristina Yamagami. 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Paulo Roberto; *Logística reversa – meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LINS, Gabriel Estellita; *Perfil da indústria de calçados: 03 processos internos*. Instituto de Economia da UFRJ (para o SEBRAE Nacional). Setembro, 2005.

LONGENECKER, Justin G.; *Introdução à administração: uma abordagem comportamental*. São Paulo: Atlas, 1981.

MANO, Cristiane. *O executivo mais verde do mundo*. EXAME, ed. 914, ano 42, n. 5, p. 27-31, 26 mar, 2008

MANSO, Ursula Alonso. *O desafio de não deixar pegadas*. EXAME, ed. 914, ano 42, n. 5, p. 85-86, 26 mar, 2008

MOREIRA, Julio César Tavares; NETO, Rafael Olivieri. *Marketing Business to Business – É Fazer ou Morrer*. Sao Paulo: Makron Books, 1998.

MAIMON, Dália. *Eco-estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso?* RAE – Revista de Administração de Empresas. 1994, São Paulo, v. 34, p. 119-130

MAIMON, Dália. *Passaporte verde: gerência ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

MOREIRA, Jose Carlos Teixeira. *Marketing Industrial*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. 2ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. *Marketing de relacionamento; in* BAKER, Michael J. (org.) *Administração de marketing*. Tradução Arlete Simille Marques. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 24-37.

OTTOMAN, Jacqueline A. *Marketing Verde*. Tradução de Marina Nascimento Paro. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

PANAYOTOU, Theodore. *Mercados verdes – A economia do desenvolvimento alternativo*. Apres. Oscar Arias. Rio de Janeiro: Nórdica, 1994.

PEATIE, Ken; CHARTER, Martin. *Marketing verde; in* BAKER, Michael J. (org.) *Administração de marketing*. Tradução Arlete Simille Marques. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 517-537

PORTER, M.E; VAN DER LINDE, C.; *Green and Competitive: ending the stalemate*. Harvard Business Review, 120-133, Sept-Oct, 1995.

PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

PRIMOLAN, Luiz Valdeci. *A responsabilidade social corporativa como um fator de diferenciação na competitividade das organizações*. Revista Gerenciais, v. 3, p. 125-134. São Paulo: Uninove, Out/2004.

ROMEIRO, Maria do Carmo. *Um estudo do comportamento do consumidor ambientalmente favorável: uma verificação na região do ABC paulista*. Tese de Doutorado, São Paulo, FEA/USP, 2006, p. 358.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. *Perspectivas do setor couro do estado do Rio Grande do Sul*. Florianópolis: UFSC, 2001. 244f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

SANCHES, Carmen Silva. *Gestão ambiental proativa*. RAE – Revista de Administração de Empresas. 2000, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87

SANDHUSEN, Richard L. *Marketing Básico*. Tradução de Célio Knipel Moreira. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANGOI, Regina Froener; SILVA, Renato das Chagas; ESPINOZA, Mariza Wagner. *Relatório sobre a geração de resíduos sólidos industriais no estado do Rio Grande do Sul*. Fepam/Rs, Maio, 2003.

SILVA, Benedicto. *A vez de um pacto planetário*. RAE – Revista de Administração de Empresas. 1992, São Paulo, v. 33(2), p. 64-75

SINBI - Sindicato das indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui. Histórico. Disponível em: <<http://www.sindicato.org.br/cpub/pt/site/repre.php>>. Acessos realizados entre Agosto e Setembro 2008.

SINDICALÇADOS-MG – Sindicato das Indústrias de Calçados no Estado de Minas Gerais. Histórico. Disponível em: <<http://www.sindicalcadosmg.com.br>>. Acesso em 05/09/2008.

SINDICALJAU - Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú. Histórico. Disponível em: <<http://www.sindicaljau.com.br>>. Acesso em 03/09/2008.

SINDICASJB - Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista. Disponível em: <<http://www.sindicajb.com.br>>. Acesso em 30/09/2008.

SINDIFRANCA – Sindicato da indústria de calçados de Franca. Histórico. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/sind.php>>. Acessos realizados entre Agosto e Setembro 2008.

SINDINOVA – Sindicato Intermunicipal da Indústria do Calçado de Nova Serrana. Dados. Disponível em: <<http://www.sindinova.com.br>>. Acesso em 03/09/2008.

SIQUEIRA, Antonio C. B.; *Marketing Industrial: Fundamentos para ação business to business*. São Paulo: Atlas, 1992.

SIQUEIRA, Antonio C. B.; *Segmentação de mercados industriais*. São Paulo: Atlas, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL Banwari; NEWMAN, Bruce I.; *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor; Tradução: Lenita M.R. Esteves*. São Paulo: Atlas, 2001.

TELLES, Renato. *B2B Marketing empresarial*. São Paulo Saraiva, 2003.

TOLEDO, Geraldo L.; AMIGO, Ricardo J. R.; *Orientação de Mercado e Competitividade em Mercados Industriais*. Caderno de Pesquisa em Administração, FEA/USP. São Paulo, v. 1 n. 10, p. 64-77, 3o. Trim. /99

TURNBULL, Peter W.; LEEK, Sheena. *Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais*; em BAKER, Michael J. (org.) *Administração de marketing*. Tradução Arlete Simille Marques. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 103-121

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – 14th Session of the Leather and Leather Products Industry Panel. *Wastes generated in the leather products industry*. (Prepared by C.T.C - CENTRE TECHNIQUE CUIR CHAUSSURE MAROQUINERIE). Czech Republic, 13-15 December, 2000, p. 1-51.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, sistema de bibliotecas. *Normas para apresentação de trabalhos científicos. (Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos científicos; Projetos; Citações e notas de rodapé; Referências; Redação e editoração)*. 2ª. Ed. Curitiba: UFPR, 2007.

VELHO, Sergio Roberto Knorr. *Reciclagem de calçados: atualidades e oportunidades*. Revista Tecnicouro. Mai/Jun, 2007, p. 50-52.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEGAS, Claudia; FRACASSO, Edi Madalena. *Capacidade tecnológica e gestão de resíduos em empresas de calçados do Vale do Sinos: estudo de dois casos*. RAC, vol. 2, n. 2, p. 41-62, Maio/Agosto, 1998.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e método*. Tradução Daniel Grassi. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBSTER JR, Frederick E.; WIND, Yoran, *O Comportamento do Comprador Industrial*. São Paulo: Atlas, 1975.

ZATTERA, Ademir J.; BIANCHI, Otávio; ZENI, Mara; FERREIRA, Carlos A. *Caracterização de resíduos de copolímeros de etileno-acetato de vinila – eva*. Polímeros: Ciência e Tecnologia, vol. 15, n. 1, p. 73-78, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

a) Das informações gerais da empresa

1. Porte da empresa
2. Fundação
3. Numero de Funcionários
4. Capacidade produtiva (em pares / dia)
5. Localização
6. Segmento de atuação (calçados de segurança, esportivos, uso geral)
7. Cargo do (s) respondente (s)

b) Da Decisão de Compras e seleção do fornecedor

8. Como é o processo decisório de compras?
9. E a seleção dos fornecedores?
10. Qual o peso da questão preço na decisão de compras?
11. Outros quesitos, como garantias, qualidade, pontualidade, tem influência?
12. Aspectos ambientais é ponto relevante na escolha do fornecedor?

c) Do Conhecimento e envolvimento com questões ambientais

13. Qual a visão da empresa com relação a questões ambientais.
14. Como a empresa lida com assuntos relacionados à legislação ambiental?
15. Aspectos ambientais são tratados de forma aberta com todos os funcionários?
16. Aspectos ecológicos são incluídos no planejamento da empresa?

d) Dos Produtos ecologicamente corretos

17. Qual o interesse da empresa em utilizar produtos ecológicos?
18. Há preocupação da empresa no desenvolvimento de produtos ou processos com menor impacto ambiental?
19. Qual o interesse em utilizar produtos reciclados ou que facilitem a reciclagem?
20. Há preocupação da empresa na destinação pós-consumo de seus produtos?

e) De Relacionamentos com empresas ambientalmente favoráveis

21. Como a empresa lida com empresas que tenham impacto ambiental elevado?
22. Há restrições com empresas que já tiveram algum tipo de problema neste sentido?
23. Prioriza negócios com fornecedores que comprovem boa conduta ecológica?
24. Qual a importância dada a empresas que se propõem a desenvolver produtos ambientalmente favoráveis, no sentido de estreitar parcerias?

f) Da Comunicação ambiental

25. Qual a importância dada pela empresa para campanhas de marketing que enfatizem a característica ecológica de determinado produto ou empresa?
26. Em sua opinião, a propaganda ecológica representa uma forma de demonstrar credibilidade da empresa ou produto?
27. A empresa faz algum tipo de publicidade ou propaganda que demonstre a preocupação ambiental da organização?
28. Qual o interesse da empresa em participar de ações conjuntas de marketing?

APÊNDICE 2: LISTA DOS ESTREVISTADOS

NOME	EMPRESA	CARGO	DURAÇÃO	DATA
Ocimar Marques da Clara	Pequeno porte	Sócio-proprietário	02h10min	07/10/2008
Paulo César Barreto	Médio porte	Gerente de compras e financeiro	02h20min	14/10/2008
Augustos Jaime Massey	Grande porte	Gerente Ambiental	01h30min	26/11/2008
Carlos Estanislau	Grande porte	Gerente de compras	01h10min	27/11/2008

APÊNDICE 3: CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado Participante,

Como requisito parcial do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, estamos realizando uma pesquisa acadêmica (Dissertação de Mestrado), sobre “Marketing Ambiental e sua Influência no Comportamento de Compras Organizacionais – Estudo de caso na Indústria Calçadista Paranaense”.

O conteúdo da pesquisa busca compreender como as questões ambientais podem influenciar a decisão de compra destas indústrias.

Nesse sentido, solicitamos a vossa permissão e apoio para a realização de entrevistas junto a integrantes de sua empresa.

Asseguramos que o conteúdo da pesquisa será utilizado para fins estritamente acadêmicos e que será preservado o nome da empresa.

Ficamos ao dispor, para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário, pelos contatos:

Moacir V. Rodrigues
moacirvr@hotmail.com
43 3424 4915 ou 43 9974 4009

Antecipadamente agradecemos vossa colaboração.

Apucarana, 01 de Outubro de 2008.

Moacir V. Rodrigues
Mestrando em Administração
CEPPAD/Universidade Federal
do Paraná

Zaki Akel Sobrinho
Doutor em Administração
Prof. Orientador da Pesquisa
CEPPAD / Universidade Federal
do Paraná

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.